

Caroline **Diard**  
Emmanuel **Baudoin**  
Sylvie **Berthet**

AIDE-MÉMOIRE

# Ressources humaines

2<sup>e</sup> édition

- Contexte réglementaire
- Processus et performance
- Relations sociales
- Transformation digitale

**À JOUR**  
DES LOIS Avenir  
PROFESSIONNEL,  
RGPD ET PACTE

**DUNOD**

Caroline **Diard**  
Emmanuel **Baudoin**  
Sylvie **Berthet**

**AIDE-MÉMOIRE**

# **Ressources humaines**

2<sup>e</sup> édition

**DUNOD**

Mise en page : [Belle Page](#)

© Dunod, 2017, 2020 pour la présente édition  
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN : 978-2-10-080859-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

Couverture

Page de titre

Page de Copyright

Avant-propos

## **1 - Recrutement et intégration**

1 - Définition et étapes

2 - Obligations légales

3 - Processus de recrutement

4 - Coût du recrutement

## **2 - Formation et développement des compétences**

1 - Définition et enjeux

2 - Obligations légales

3 - Mise en œuvre du plan de développement des compétences

## **3 - Rémunération**

1 - Politique de rémunération

2 - Salaire : définition et règles de paiement

3 - Composantes de la rémunération

4 - Évolutions de la masse salariale et conséquences

5 - Rémunération des dirigeants

## **4 - Entretiens individuels et gestion de la performance**

1 - Définition et réglementation de l'entretien d'évaluation

2 - Déroulement des entretiens annuels d'évaluation

3 - Enjeux de la gestion de la performance

## **5 - Négociation sociale**

1 - Règles de représentation du personnel

2 - Dialogue social

3 - Négociation collective

## **6 - Administration du personnel – Paye**

1 - Contrat de travail

2 - Temps de travail

3 - Absences du salarié

4 - Discipline dans l'entreprise

5 - Cessation du contrat de travail

6 - Difficultés de la paye

## **7 - Gestion du changement et évolution des modes de travail**

1 - Gestion du changement

2 - Évolution des modes de travail

## **8 - Transformation digitale de la fonction RH**

1 - Définition

2 - Panorama des changements

3 - Digitalisation de la fonction RH

## **Bibliographie**

## **Index**

# Avant-propos

Cette deuxième édition est le fruit d'un travail collaboratif et de la mise en commun de compétences complémentaires en management des ressources humaines, développement des compétences et droit.

Cette nouvelle version, mise à jour des textes réglementaires récents est un support de référence qui sera utile aux étudiants, à leurs enseignants et aux professionnels des ressources humaines (consultants, responsables RH, chargés de mission RH...).

Nous avons souhaité explorer toutes les facettes de la fonction RH en mettant en lumière ses évolutions récentes, notamment avec la transformation digitale.

L'ouvrage a une vocation pédagogique et présente des exemples concrets ainsi que des tableaux afin d'assimiler les notions essentielles. Dans une optique didactique, l'ensemble des chapitres de cet ouvrage permettent de comprendre les différentes missions RH opérationnelles en entreprise.

Au-delà des définitions et des aspects réglementaires, cet ouvrage fournit également des méthodes de mise en œuvre opérationnelle : des éléments pour le déroulement d'un entretien annuel, la définition d'un niveau de rémunération, la rédaction d'un cahier des charges d'une action de formation, sont ainsi mis à disposition.

Ce livre propose 8 chapitres correspondant aux principales missions en gestion des ressources humaines :

- ▶ recrutement et intégration ;
- ▶ formation et développement des compétences ;
- ▶ rémunération ;

- ▶ entretiens individuels et gestion de la performance ;
- ▶ négociation sociale ;
- ▶ administration du personnel et paye ;
- ▶ gestion du changement et évolutions des modes de travail ;
- ▶ transformation digitale de la fonction RH.

Chaque chapitre débute par les mots clés. Les concepts y sont définis et le contexte réglementaire décrit. Les notions essentielles sont illustrées par des schémas et des méthodes d'application opérationnelle sont proposées.

Des exemples concrets et des conseils en management viennent compléter les apports théoriques afin de faciliter la bonne compréhension des propos.

*L'Aide-mémoire des Ressources Humaines* apporte également une lecture de la législation actuelle permettant de simplifier – dans la mesure du possible – son assimilation par tout manager.

De même, il apporte une aide précieuse à tout manager opérationnel qui souhaite réfléchir sur la politique de ressources humaines à mener dans son entreprise ou son service, que ce soit en termes de recrutement, de gestion des compétences, de motivation ainsi que de mise en place de systèmes de rémunération performants.

Ainsi, au-delà des professionnels et étudiants de la fonction ressources humaines, l'ensemble de ces apports fait de ce livre un excellent support pour tout manager qui souhaite évoluer dans ses pratiques managériales, gérer efficacement ses équipes, comprendre et intégrer les différents enjeux des ressources humaines dans sa pratique du management au quotidien.

# 1

## Recrutement et intégration

### Mots-clés

Attirer, sélectionner, intégrer.

Le processus de recrutement engage l'avenir de l'entreprise. La mise en œuvre des recrutements doit alors s'inscrire dans une stratégie qui permet d'appréhender les contraintes liées aux recrutements et d'en mesurer le coût.

Au-delà d'une procédure qui permet à l'entreprise d'optimiser les délais et les coûts de recrutement, nous veillerons également à respecter la législation. Dans ce chapitre nous nous intéresserons aux étapes essentielles ainsi qu'aux facteurs-clés de succès de son organisation.

## 1 Définition et étapes

### 1.1 Définition et enjeux

**Le processus de recrutement** est l'ensemble des actions conduites pour attirer, sélectionner et intégrer les potentiels collaborateurs dont l'entreprise a besoin, en respectant les obligations légales et en limitant les coûts.

En théorie, le processus de recrutement est une suite logique d'étapes à conduire. Ce travail se confronte vite à la difficulté de la réalité du terrain pour deux raisons principales. La première est liée à la loi de l'offre et de la demande (1). La deuxième est liée au fait que le recrutement n'est pas une science exacte (2).

1. **Concernant le premier point**, les candidats ont souvent l'impression que le recruteur est en position de force. C'est loin d'être le cas. Plusieurs métiers sont actuellement en tension en termes de recrutement. La France, comme d'autres pays, fait face à un déficit de candidats dans les métiers du numérique : développeurs, « data scientists », ingénieurs réseaux, ingénieurs sécurité par exemple. Un salarié de ce domaine qui remet simplement à jour son profil LinkedIn peut recevoir 50 propositions en une demi-journée. Certaines entreprises mettent parfois jusqu'à un an et demi à recruter le profil dont elles ont besoin. Contrairement à certaines idées reçues, on retrouve également un déficit de candidats dans beaucoup de métiers liés à des domaines manuels (chaudronnier, tôlier, électricien industriel...) et aux services (aide-soignant, aide à domicile, aide ménagère...). Lorsque le marché n'est pas favorable au recruteur, ce dernier doit redoubler d'efforts pour trouver, attirer et fidéliser les profils dont il a besoin. Cette loi de l'offre et de la demande est soumise à quatre facteurs principaux : le métier (en pénurie ou non), le secteur de l'entreprise (le secteur du luxe est par exemple plus attractif en France que l'industrie), la réputation de l'entreprise ainsi que sa localisation (des entreprises situées à 80 km de Paris ont parfois plus de mal à attirer des candidats sur le même type de métier que d'autres localisées à Paris même).
2. **Concernant le deuxième point**, et à titre d'illustration, le processus de recrutement est empreint de jeux de pouvoir et de biais de sélection. Même si cela ne représente pas la majorité des cas, il arrive que certains candidats, largement compétents pour le poste, ne soient pas recrutés par un manager, ce dernier ayant peur de voir une personne plus qualifiée que lui arriver dans l'équipe et prendre à terme sa place. Les biais de sélection sont particulièrement nombreux au cours du processus de recrutement. Le biais de projection, par exemple, amène à prêter des qualités à une personne qui a fait la même école ou a une passion commune (etc.) avec le recruteur.

Le recrutement est primordial pour une entreprise. Il présente de nombreux enjeux :

- **Le premier enjeu est de répondre aux besoins en main-d'œuvre de l'entreprise.** Il est parfois difficile de répondre à ce premier enjeu du fait de la loi de l'offre et de la demande. Le besoin de flexibilité dans certains secteurs d'activités, lié à des effets de saisonnalité ou de fluctuation du marché, complique parfois la donne. Dans ce cas de

figure, il n'est pas toujours facile d'assurer des recrutements de qualité dans le temps. Une majorité de candidats recherchent en effet des postes leur offrant une stabilité. Les entreprises vont à terme entrer en concurrence avec d'autres entreprises/organisations du même secteur et d'autres secteurs qui offriront cette stabilité, gage d'un revenu régulier et d'un accès à des crédits immobiliers par exemple. Une entreprise peut donc pendant un certain nombre d'années avoir des salariés saisonniers qui lui sont fidèles et les perdre par la suite.

- ▶ **Le deuxième enjeu est l'intégration.** C'est une dimension souvent oubliée dans les processus de recrutement. Pour vous en convaincre, vous pouvez demander autour de vous la manière dont votre interlocuteur a été accueilli dans son entreprise. Il est rare que l'accueil ait été bien fait (accompagnement le jour J, mise à disposition du matériel pour travailler, processus de formation et développement des compétences enclenché). C'est pourtant fondamental pour deux raisons : fidéliser et réduire le délai d'opérationnalité. Un mauvais accueil ne laisse pas une première bonne impression et ne facilitera pas par la suite le processus de fidélisation du nouveau collaborateur à l'entreprise, surtout si ce collaborateur fait partie des profils chassés et recherchés en France. On estime qu'il faut par ailleurs, en moyenne, 2 mois pour qu'un stagiaire soit efficace et autonome à son poste de travail. Cette estimation est de l'ordre de 6 mois pour des postes de cadre. Ce délai d'opérationnalité peut être réduit par la mise en place d'un système de formation et de développement des compétences.
- ▶ **Le troisième enjeu est le respect des obligations légales.** Comme nous le verrons plus loin, il y a plusieurs obligations à respecter en France.
- ▶ **Le quatrième enjeu est la limitation des coûts** directs, indirects et cachés. Les coûts directs correspondent à l'ensemble des dépenses engagées par l'entreprise au cours des différentes étapes du recrutement (paiement d'un cabinet de recrutement, inscription à un réseau social comme LinkedIn, paiement d'un stand sur un forum...). Les coûts indirects correspondent à l'ensemble des frais engagés par l'entreprise au cours des différentes étapes du recrutement. Ils auraient été payés d'une manière ou d'une autre. Un manager participant à un entretien est une forme de coût indirect. Ce manager aurait en effet pu travailler à faire autre chose. Le coût indirect peut dans ce cas être calculé sur le temps passé par le manager au processus de recrutement multiplié par

le montant chargé de son salaire. Les coûts cachés sont également nombreux dans un processus de recrutement et souvent sous-estimés, voire non pris en compte. Le coût lié au délai d'opérationnalité d'un nouveau collaborateur, le coût lié à la fatigue et au stress engendré au niveau d'une équipe lorsqu'il manque un collaborateur (en cours de recrutement) sont deux exemples de coûts cachés.

## 1.2 Étapes d'un processus de recrutement

La figure suivante présente les cinq étapes clés d'un processus de recrutement. Les objectifs principaux de chaque étape sont ensuite présentés. Ces étapes seront plus longuement présentées et explicitées après la partie dédiée aux obligations légales.



**Figure 1** Les cinq étapes d'un processus de recrutement

1. **La définition du besoin** consiste à spécifier le contenu du poste pour lequel le recrutement intervient ainsi que le profil dont l'entreprise a besoin pour mener à bien les missions et les tâches. Souvent sous-investie, cette phase est primordiale pour assurer un bon sourcing et une bonne adéquation avec les moyens de sélection mis en œuvre.
2. **Le sourcing** consiste à identifier et utiliser différents canaux pour trouver et attirer des candidats. On veillera à cibler les partenaires adéquats en fonction de l'activité de l'entreprise. En effet, certains sites comme LinkedIn sont généralistes alors que Dogfinance est spécialisé dans les métiers de la finance, par exemple.
3. **La sélection** consiste à déterminer et utiliser différents outils pour identifier les compétences, la personnalité et les motivations d'un candidat.
4. **La décision** consiste à définir et mettre en place un processus pour retenir le meilleur candidat perçu.

5. **L'intégration** consiste à définir et mettre en œuvre l'ensemble des moyens matériels et humains pour accueillir au mieux le nouveau collaborateur et lui permettre d'être efficace le plus rapidement possible. On parle aussi d'« onboarding ».

## 2 Obligations légales

En théorie, en vertu de son pouvoir de direction, le choix d'un futur salarié est laissé à la libre appréciation de l'employeur. En pratique, il est également encadré par plusieurs éléments : le Code du travail, la convention collective, les accords de branche ou d'entreprise et le respect des libertés individuelles.

Plusieurs principes sont applicables.

### 2.1 Non-discrimination : l'offre d'emploi, des mentions interdites

Le Code du travail énonce 24 critères discriminatoires interdits pour sanctionner, licencier et aussi recruter. Ils ne doivent être ni mentionnés dans l'offre d'emploi ni être utilisés comme critère de sélection :

- ▶ l'origine ;
- ▶ le sexe (la formulation « Recherche cadre homme » est interdite tandis que celle « Recherche cadre H/F » est correcte) ;
- ▶ l'identité de genre ;
- ▶ les mœurs ;
- ▶ l'orientation sexuelle ;
- ▶ l'âge ;
- ▶ la situation de famille ;
- ▶ la grossesse ;
- ▶ les caractéristiques génétiques ;
- ▶ la vulnérabilité résultant de la situation économique ;
- ▶ l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race ;
- ▶ les opinions politiques ;
- ▶ les activités syndicales ou mutualistes ;

- ▶ les convictions religieuses ;
- ▶ l'apparence physique ;
- ▶ le patronyme ;
- ▶ l'état de santé ou le handicap, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail ;
- ▶ la perte d'autonomie ;
- ▶ la domiciliation bancaire ;
- ▶ le lieu de résidence ;
- ▶ la capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français.

Le fait de mentionner dans une offre d'emploi qu'une secrétaire est recherchée constitue donc une forme de discrimination. Il faudra préférer le terme d'assistant(e) ou préférer l'écriture inclusive et mentionner systématiquement un·e assistant·e.

S'il est toujours **interdit de mentionner une limite d'âge supérieure** dans une offre d'emploi, il est possible de préciser un âge minimum lorsque cette condition est fixée par les textes législatifs ou réglementaires. C'est notamment le cas lorsque l'emploi de jeunes en dessous d'un certain âge est interdit (dans les débits de boissons par exemple).

Si une personne a fait l'objet d'une discrimination, elle peut déposer plainte auprès du procureur de la République, du commissariat de police ou de la gendarmerie afin que les agissements dont elle a été victime soient pénalement sanctionnés. Elle dispose également d'un recours civil devant le conseil des prud'hommes, afin de faire annuler la décision fondée sur un motif discriminatoire et de demander réparation du préjudice subi. Il est également possible de saisir l'inspection du travail. Elle peut aussi informer le secrétariat permanent de la Commission pour la Promotion de l'Égalité des Chances et la Citoyenneté (COPEC). Cette commission a pour principale mission de mener des actions de prévention contre toutes les formes de discrimination. La personne discriminée peut enfin saisir le défenseur des droits. Toute discrimination, sauf exception prévue par la loi, est passible de **3 ans d'emprisonnement et de 45 000 € d'amende**. Il existe cependant des exceptions concernant le sexe et l'âge du candidat recherché, quand ceux-ci déterminent l'exercice d'un emploi. C'est le cas notamment des offres d'emploi destinées aux artistes, mannequins et modèles.

## 2.2 Publication de l'offre d'emploi

Toute offre proposant un emploi exercé sur le territoire français doit être rédigée

en français, même si l'entreprise qui recrute est basée à l'étranger. Si l'emploi ou le travail offert ne peut être traduit par un terme français, il doit être accompagné d'un texte français descriptif suffisamment détaillé pour ne pas induire en erreur l'éventuel candidat (article L5331-4 du Code du travail). Enfin, l'offre d'emploi ne doit pas comporter d'affirmation fautive ou pouvant induire le candidat en erreur (articles L5331-3 et L5331-5 du Code du travail) sur :

- ▶ l'existence, l'origine, la nature, la description de l'emploi ou du travail à domicile offert ;
- ▶ la rémunération et les avantages annexes proposés ;
- ▶ le lieu de travail.

L'insertion d'une offre d'emploi comportant de telles affirmations est punie d'une peine d'emprisonnement assortie d'une sanction financière. L'annonceur est responsable de l'infraction, sauf si celle-ci a été réalisée sans sa demande expresse.

### **2.3 Principe de transparence (article L1221-8 du Code du travail)**

Le candidat à un emploi doit être expressément informé des méthodes et techniques d'aide au recrutement et d'évaluation. Aucune information concernant personnellement un candidat ne peut être collectée par des moyens dont ce dernier n'a pas eu préalablement connaissance. Les outils utilisés pour tester le candidat doivent par ailleurs être pertinents au regard de l'objectif poursuivi. Il est interdit de recourir à des méthodes aux résultats aléatoires, telles que l'astrologie ou la numérologie.

### **2.4 Principe de confidentialité (article L1221-8 du Code du travail)**

Les résultats obtenus à l'issue de la procédure de recrutement doivent rester confidentiels. Cette confidentialité s'applique uniquement aux tiers et non aux candidats, qui ont la possibilité de prendre connaissance des résultats qui les concernent.

À noter également : à l'embauche, l'employeur peut collecter des informations nécessaires au respect d'une obligation légale (déclarations sociales obligatoires...) et des informations utiles :

- ▶ **à la gestion administrative du personnel** (par exemple, type de permis de conduire détenu ou coordonnées de personnes à prévenir en cas d'urgence) ;
- ▶ **à l'organisation du travail** (par exemple, photographie facultative de l'employé pour les annuaires internes et organigrammes) ;
- ▶ **à l'action sociale prise en charge par l'employeur** (par exemple, les informations concernant les ayants-droit de l'employé).

En cas d'issue négative à une candidature, le recruteur devra informer le candidat qu'il souhaite conserver son dossier, afin de lui laisser la possibilité d'en demander la destruction.

Si un candidat ne demande pas la destruction de son dossier, les données sont automatiquement détruites 2 ans après le dernier contact. Seul l'accord formel du candidat permet une conservation plus longue.

Les données relatives à un employé sont conservées le temps de sa présence dans l'organisme.

Une fois l'employé parti, certaines informations doivent être conservées par l'employeur sur un support d'archive (par exemple, 5 ans après le départ du salarié pour les bulletins de paie)<sup>1</sup>.

## 3 Processus de recrutement

L'ensemble des parties suivantes détaille les cinq étapes d'un processus de recrutement évoqué plus avant dans ce chapitre (voir [figure 1 p. 4](#)).

### 3.1 Définition du besoin

Avant de s'engager dans un processus de recrutement, il faut identifier précisément le besoin. Cette étape est indispensable pour s'assurer de la nécessité de recruter. Les entreprises et les stratégies évoluent vite si bien qu'il est souvent nécessaire d'ajuster les recrutements aux évolutions enclenchées. En d'autres termes, à chaque départ d'un collaborateur, il convient de se poser la question du remplacement et le cas échéant du profil adéquat aux besoins à venir dans un futur proche. C'est une phase souvent sous-investie dans le processus de recrutement. Elle est pourtant incontournable et primordiale. Une bonne identification des besoins permettra en effet un bon alignement du recrutement tant sur l'étape du

sourcing que sur celle de la sélection.

### Exemple

Une bonne identification des missions et compétences requises permettra de mieux sourcer les candidats sur les réseaux sociaux. Au niveau de la sélection, pourquoi demander à une personne d'être bilingue en anglais si son poste ne l'amène pas à être en contact avec des clients internationaux ? Au contraire, la nécessité d'examiner le niveau d'anglais passera par le choix d'un bon test. Il ne suffit pas de s'en tenir à ce qui est indiqué sur le CV pour pouvoir appréhender le niveau d'anglais d'un candidat. L'employeur peut se référer aux résultats des tests passés par les candidats (TOEIC, BULATS, IELTS...). L'IELTS est parfois indispensable pour une expatriation.

La rédaction de la fiche de poste et de profil permet de formaliser la définition du besoin. La fiche de poste répond à la question « Quoi ? », autrement dit : qu'est-ce que le salarié va faire à son poste de travail (1) ? L'élément central est constitué des missions et des tâches que le futur collaborateur va assurer. La fiche de profil répond à la question « Qui ? », à savoir les caractéristiques de la personne dont on a besoin pour effectuer les missions et tâches (2). Les éléments centraux sont les CPM (Compétences, Personnalité, Motivations).

Le tableau ci-après présente les informations principales pour chacune des fiches.

### **Tableau 1** Contenu de la fiche de poste et de la fiche de profil

Fiche de poste	Fiche de profil
« Quoi ? »	« Qui ? »
Intitulé du poste* Statut Rattachement hiérarchique Service Missions et tâches* Type de contrat* Durée (si nécessaire) Horaires Localisation Moyens humains et matériels mis à disposition Contraintes particulières Rémunération	Compétences* Personnalité* Motivations* Formation Expérience

\* éléments fondamentaux de la fiche.

## ■ Fiche de poste

L'élément central de la fiche de poste est constitué des missions et des tâches à effectuer. **Les missions** correspondent aux grandes orientations du travail à effectuer par rapport à un poste donné. **Les tâches** viennent préciser ce qu'il faut faire pour réaliser une mission. Une bonne fiche de poste comprend l'identification de 3 missions principales, 5 au maximum.

### Exemple

Un responsable d'agence dans une enseigne aura par exemple 3 missions principales : assurer le management des équipes, assurer le développement commercial et assurer la bonne gestion administrative.

Ces missions peuvent être précisées par des tâches, à savoir ce qui sera effectué de manière régulière par le tenant du poste.

## Exemple

Le management d'équipe peut être composé des tâches suivantes : organiser le travail (staffer les équipes, plannings, missions et tâches), recruter, former, accompagner au quotidien ou encore gérer les conflits.

Sans rentrer dans le détail des autres éléments d'une fiche de poste, il est important de porter attention :

- ▶ **À l'intitulé.** Différents intitulés de poste peuvent être utilisés pour qualifier un même poste. Un commercial pourra ainsi devenir un « business developer », un responsable ressources humaines un « RH business partner ». Prendre en compte cet élément peut parfois permettre de rendre un poste plus attractif. Cet intitulé de poste va représenter une certaine vitrine pour le salarié.
- ▶ **Aux contraintes particulières.** Cette rubrique permettra de regrouper des informations spécifiques au poste. Par exemple pourront être traités ici des aspects juridiques : nécessité d'une clause de mobilité... On y trouvera également les points particuliers liés à l'exécution du contrat tels que le travail de nuit, les nombreux déplacements à effectuer...
- ▶ **À la rémunération.** On veillera à fixer une fourchette de rémunération laissant une marge de manœuvre. Cette fourchette repose sur l'existant au sein de l'entreprise afin de s'insérer correctement dans l'échelle des salaires et respecte les minima fixés par la loi ou la convention. Il est aussi possible d'ajouter dans cette rubrique les avantages liés au poste (logement, voiture, téléphone).

## ■ Fiche de profil

Les éléments centraux de la fiche de profil sont constitués par les CPM (Compétence, Personnalité, Motivation). Ils doivent découler des 3 à 5 missions principales fixées dans la fiche de poste. Ainsi, inutile de demander à un candidat d'être bilingue en anglais s'il ne sera pas amené à pratiquer cette langue au travail.

- ▶ **Les compétences** correspondent à un « savoir agir en situation » (Raoult et Pelosse, 2011). C'est l'utilisation et parfois la combinaison

de connaissances, savoir-faire, savoir-être et capacités métacognitives pour répondre aux demandes générées par des situations professionnelles afin de produire des actions et des réponses en réaction à ces demandes (voir [chapitre 2](#)).

- ▶ **La personnalité** correspond à l'ensemble des traits stables et caractéristiques d'une personne. Dans un processus de recrutement, on pourra s'intéresser à des traits comme l'introversion *versus* l'extraversion, l'ouverture à la nouveauté *versus* le conservatisme ou encore la stabilité émotionnelle.
- ▶ **La motivation** correspond aux facteurs intrinsèques et extrinsèques qui poussent une personne à agir et à s'impliquer au travail. Dans les facteurs extrinsèques, on retrouve par exemple la recherche d'une bonne rémunération, de bonnes conditions de travail, d'une bonne ambiance au travail. Dans les facteurs intrinsèques, on peut retrouver l'envie de bien faire son travail, l'image que l'on retire de soi au travail ou la recherche d'une forme d'épanouissement au quotidien.

Plusieurs techniques peuvent être utilisées pour réaliser la définition de poste et de profil :

**Tableau 2** Avantages et inconvénients des techniques de définition de poste et de profil

Techniques	Avantages	Inconvénients
Reprendre une fiche de poste/profil déjà existante dans l'entreprise et/ou en dehors de l'entreprise	Méthode rapide	Risque de se baser sur une fiche qui n'est plus à jour et/ou a été mal faite et/ou ne correspond pas au contexte de l'entreprise

Techniques	Avantages	Inconvénients
Entretien avec un manager en charge du futur collaborateur	Peut permettre d'avoir une bonne visibilité sur les missions et les tâches	Méthode chronophage Le manager peut mal connaître le métier sur lequel le recrutement va avoir lieu (en particulier s'il a plusieurs métiers sous sa direction)
Entretien avec une personne en fonction	Très bonne connaissance des missions et des tâches	Méthode chronophage Prendre en compte les variations pouvant exister pour un même métier dans une même entreprise du fait des besoins différents des managers et de l'organisation des services et des évolutions souhaitées pour ces missions dans le cadre de ce nouveau recrutement
Observation	Permet d'avoir une connaissance terrain des missions et des tâches	Méthode très chronophage
Questionnaire	Un questionnaire peut permettre d'avoir une vision chiffrée des missions et des tâches effectuées par un ensemble de collaborateurs sur un même métier	Ne peut se suffire à lui-même. Il faut le coupler avec un entretien

Dans cette phase de définition des besoins, il est possible d'aller jusqu'au cahier des charges. Même s'il n'est pas systématiquement utilisé, ce document permet notamment, lorsque l'on fait appel à un tiers (cabinet de recrutement), de formaliser la situation et les attentes autour du recrutement. On y retrouvera par exemple :

- ▶ **les raisons du recrutement** : recrutement de remplacement (démission, départ à la retraite, congé parental) *versus* recrutement de croissance (augmentation de l'activité, développement de nouvelles activités, recherche de profils nouveaux pour répondre aux évolutions du marché) ;
- ▶ **la description du poste et du profil recherché** (comme vu précédemment) ;
- ▶ **le budget mis à disposition** (qui déterminera ce qu'il sera possible de

mettre en œuvre : participation à des forums ou non, mise en place de « serious game » pour attirer les candidats – extrêmement onéreux – ou non...);

- ▶ **les atouts et points faibles de l'entreprise** : son secteur d'activité, ses produits/services, ses clients, ses implantations géographiques, sa taille (grand groupe *versus* TPE voire start-up), sa solidité financière, son histoire... Cette analyse sera utilisée pour développer les outils de sourcing (présentation de l'entreprise sur les réseaux sociaux, sur l'offre d'emploi, l'argumentaire de présentation auprès des candidats lors des entretiens...) et de sélection.

### 3.2 Sourcing

L'enjeu de la phase de *sourcing* est d'identifier les sources et les canaux les plus intéressants pour trouver les candidats cibles, d'entrer en contact avec eux et de les amener à postuler.

Avant d'aller plus loin, il faut tout d'abord noter que le recrutement peut être interne ou externe.

- ▶ **Le recrutement interne** facilite l'intégration et une meilleure connaissance des candidats (notamment sur les aspects relationnels). Le processus peut être plus rapide. Par contre, il peut générer une certaine rivalité entre les salariés (ceux qui sont promus et ceux qui ne le sont pas) au détriment de la cohésion de groupe. De surcroît, il est fréquent de devoir revoir les attentes en termes de compétences, et d'investir en formation pour permettre une mise à niveau. Le recrutement interne peut également être un signal fort auprès des collaborateurs car il montre la possibilité de mobilité et de promotion interne. Certaines entreprises appliquent ce principe et comportent en leur sein des collaborateurs ayant gravi les échelons hiérarchiques. C'est un argument important dans la marque employeur d'une entreprise.
- ▶ Au contraire, **le recrutement externe** permettra d'apporter du « sang neuf » et un regard extérieur. Ainsi, un candidat externe apportera un regard critique constructif dans le sens où, ne connaissant pas les pratiques de l'entreprise, il ne « s'autocensurera » pas et sera force de proposition pour faire évoluer les process. Il ne sera néanmoins pas opérationnel tout de suite et le risque d'erreur sera plus important car il ne sera pas connu en interne.

Internes ou externes, il existe une variété de sources de recrutement :

**Tableau 3 Exemples de sources de candidats**

Interne	Externe
Promotion Changement de poste (sans promotion) Stagiaires, intérimaires, apprentis Cooptation	Digital (site de l'entreprise, réseaux sociaux, job boards, applications mobiles, serious game, site de notation) Relations écoles (forum, projets/défis, interventions dans des cours) Média (télévision, presse, radio) Candidatures spontanées Agences spécialisées (cabinet de recrutement, cabinet de chasse, agence d'intérim, Pôle Emploi) Associations professionnelles (APEC, ANDRH, Lions Club...)

Pour terminer cette partie, il est important de présenter un outil central dans le sourcing : l'annonce. Elle est rédigée en français et en fonction de la fiche de poste et de profil. Pour rappel, elle devra répondre aux obligations légales (non-discrimination, rédigée en français et n'étant pas de nature à tromper le candidat). L'annonce a pour objectif d'informer les candidats et de les inciter à postuler. C'est un outil marketing de promotion de l'entreprise et du poste. Elle est aussi un outil de sélection qui doit conduire à un premier tri des candidatures. Certaines entreprises choisissent d'apparaître dans l'annonce, d'autres préfèrent ne pas révéler leur identité. Il s'agit là d'un choix de communication. Dans le cas du remplacement confidentiel d'un collaborateur, il est judicieux de ne pas apparaître dans l'annonce... comme indiqué dans le tableau ci-après.

**Tableau 4 Les parties principales d'une annonce et leur contenu**

Partie	Contenu
Intitulé du poste	Comme indiqué précédemment, l'intitulé peut être plus ou moins attractif pour les candidats. Un commercial deviendra ainsi un « business developer » (à traduire en français cependant)
Présentation de l'entreprise	L'enjeu est de donner au candidat envie de rejoindre l'entreprise. Il sera important de présenter les activités, le chiffre d'affaires (éventuellement), les implantations géographiques, le nombre de collaborateurs et tout ce qui distingue l'entreprise de ses concurrents (ses produits, ses valeurs, son mode de fonctionnement, ses espaces de travail, son management...)
Description de poste et de profil	L'objectif est de donner les informations principales concernant les missions/tâches ainsi que les CPM (Compétence, Personnalité, Motivation) attendus, le niveau de diplôme et d'expérience
Démarche administrative	Le but est d'expliquer au candidat ce qu'il doit faire pour postuler : documents requis, manière de faire parvenir la candidature et date limite de candidature

### 3.3 Sélection

L'enjeu de la phase de sélection est de définir/développer les meilleurs outils pour évaluer les CPM, éléments centraux de la fiche de profil. Le diplôme et le niveau d'expérience peuvent pour leur part être appréhendés par le CV, s'ils se révèlent être des éléments à prendre en compte.

La difficulté centrale de la phase de sélection est qu'il faut combiner plusieurs outils pour réussir à évaluer les différentes dimensions d'un candidat sous le prisme des CPM. Il n'existe pas d'outil unique et fiable à 100 % permettant de les tester en une seule fois. Ainsi, les mises en situation, parfois présentées comme les meilleurs outils de sélection (notamment au niveau de l'évaluation des compétences), n'ont un degré de fiabilité en moyenne que de 40 % quant à la détermination de la performance d'un candidat à son poste de travail.

L'autre difficulté est qu'il faut connaître la fiabilité des outils utilisés. Ainsi, le CV n'est pas un bon critère pour évaluer le niveau de langue d'une personne. La maîtrise donnée par le candidat n'est qu'un niveau déclaré (et parfois exagéré). Des tests de langue peuvent permettre d'avoir une meilleure visibilité sur le niveau, tout dépend de sa conception. Néanmoins, un candidat bien entraîné

pourra parfois gagner plusieurs centaines de points. Une mise en situation proche des situations réelles de travail restera sûrement l'un des meilleurs tests à condition d'avoir des personnes en interne susceptibles d'évaluer le degré de maîtrise.

Il n'existe donc pas de solution miracle. L'entretien individuel représente le moyen de sélection le plus utilisé en France et dans le monde. Son avantage par rapport aux autres moyens de sélection est qu'il permet de tester le candidat sur toutes les dimensions CPM (Compétence, Personnalité, Motivation) de la fiche de profil. Il est néanmoins nécessaire de l'utiliser en complément d'autres moyens de sélection. Pour les compétences, il est possible d'utiliser des tests de mise en pratique, des tests de connaissances. Pour la personnalité, il sera possible d'utiliser un questionnaire de personnalité. Pour la motivation, l'entretien est sûrement le moyen le plus efficace pour connaître les « moteurs » du candidat. Une analyse du CV, avant l'entretien, sera également intéressante pour tenter de relever des motivations du candidat. Ainsi, le fait qu'un candidat ait changé fréquemment de poste peut être un signe d'instabilité (dimension de personnalité) mais également le signe d'un besoin d'apprendre, de progresser et d'être confronté à de nouveaux challenges.

Il y a différentes manières de conduire des entretiens. Le tableau 5 en présente une organisation possible.

**Tableau 5 Les différentes étapes possibles d'un entretien et leur contenu**

Les phases	Contenu
Étape 1 : accueil	Accueillir le candidat en le saluant, en le mettant à l'aise, en présentant le recruteur. Il faut également expliquer le déroulement de l'entretien

Les phases	Contenu
Étape 2 : CPM	<p>C'est la partie centrale de l'entretien.</p> <p>Il est possible d'utiliser cinq types de questions :</p> <p><i>Questions générales</i></p> <p>« Présentez-vous », « Pouvez-vous me décrire vos expériences professionnelles ? »</p> <p>« Pourquoi vous et pas un autre ? » « Quelles sont les qualités requises pour ce poste ? »</p> <p><i>Questions liées aux compétences</i></p> <p>Connaissances : poser des questions précises sur le métier, la concurrence...</p> <p>Savoir-faire : demander les étapes pour mettre en place un TCD par exemple (tableau croisé dynamique)</p> <p>Savoir-être : mise en situation par rapport à des situations réelles et/ou se fonder sur des comportements du passé (« Quelle est la situation la plus difficile que vous ayez eue à gérer ? »...)</p> <p><i>Questions liées à la personnalité</i></p> <p>« Quelles sont vos qualités/défauts ? » « Que disent vos collègues de vous ? », « Comment vous définiriez-vous en termes de personnalité ? »</p> <p><i>Questions liées à la motivation</i></p> <p>« Pourquoi notre entreprise ? » « Qu'est-ce qui vous attire dans ce poste ? » « Comment vous voyez-vous dans 5 ans ? » « Qu'est-ce qui fait que vous avez passé une bonne journée ? »</p> <p><i>Questions de mise en situation</i></p> <p>« Comment envisagez-vous vos premiers jours au sein de notre entreprise ? », « Comment pensez-vous gérer telle mission ? ». Il faut inciter le candidat à se projeter dans son futur poste</p>
Étape 3 : présentation du poste et de l'entreprise	<p>Cette phase sera particulièrement importante lorsqu'on voudra retenir un candidat</p>
Étape 4 : conclusion	<p>Laisser la possibilité au candidat de poser des questions</p> <p>Possibilité de lui demander de faire un bilan de son entretien (pour tester ses capacités de synthèse)</p> <p>Remercier</p> <p>Indiquer les prochaines étapes</p>

D'une manière plus générale, le tableau 6 présente les grandes catégories d'outils de sélection qui peuvent être utilisés et ce qu'ils permettent d'évaluer.

**Tableau 6** Présentation des catégories d'outils de sélection et leurs liens avec les CPM

	Compétences	Personnalité	Motivations
<b>CV/Lettre de motivation (1)</b>	x		x
<b>Lettres de recommandation (2)</b>	x	x	x
<b>Vérification de références (3)</b>	x	x	x
<b>Entretien individuel</b>	x	x	x
<b>Entretien collectif (4)</b>	x	x	
<b>Tests de connaissances (5)</b>	x		
<b>Mises en situation (6)</b>	x		
<b>Questionnaire de personnalité (7)</b>		x	

1. Lorsqu'il est bien fait, **le CV** permet d'avoir des informations factuelles sur le niveau d'étude du candidat, son niveau d'expérience, la variété de ses missions, ses compétences informatiques et linguistiques. Beaucoup de CV sont « améliorés » : des périodes d'expérience plus longues, des missions plus importantes que ce qu'elles ont été, des compétences déclarées plus importantes que ce qu'elles ne sont. Il faudra vérifier l'ensemble de ces points par d'autres outils de sélection. La lettre de motivation, pour sa part, peut permettre d'en savoir plus sur les attentes et motivations du candidat pour le poste.
2. Il est parfois demandé aux candidats de joindre une ou plusieurs **lettres de recommandation**. C'est un moyen d'avoir des informations complémentaires sur les compétences, la personnalité et les motivations du candidat. Ces éléments doivent être également croisés avec d'autres tests de sélection. Les lettres sont en effet généralement rédigées par des personnes qui soutiendront le candidat. Pour autant, elles ne sont aucunement obligatoires et un manager peut ne pas souhaiter en rédiger. Cela ne doit pas porter préjudice au candidat qui ne peut en présenter. Aujourd'hui, peu de candidats en disposent, sauf lorsqu'ils ont travaillé avec des anglo-saxons pour qui la pratique est beaucoup plus répandue.
3. **La vérification des références** consiste à contacter les anciens managers/employeurs d'un candidat. C'est une démarche à utiliser avec précaution. Légalement, le candidat doit être averti de la démarche. Il est possible que le candidat soit en mauvais termes avec l'un de ses anciens employeurs et que cela ne soit pas de son fait.
4. **L'entretien collectif** consiste souvent en des mises en situation

collectives pour voir comment un candidat réagit avec d'autres candidats. Le but est souvent de voir s'il sera capable de travailler en équipe en prenant en compte l'avis des autres.

5. **Les tests de connaissances** peuvent porter sur des savoirs techniques liées au domaine. Ils peuvent également consister en des tests de langues.
6. **Les mises en situation** consistent à faire réaliser des tâches à un candidat proches de celles qu'il aura à effectuer. Si les mises en situation sont bien construites, elles constituent l'un des moyens de sélection le plus fiable. Attention, les mises en situation doivent être fictives pour ne pas s'apparenter à du travail dissimulé. Ainsi, si un conducteur de bus conduit un bus, celui-ci doit être vide. Si un candidat doit mener une démarche de prospection commerciale, le client potentiel doit être joué par une personne en interne.
7. La personnalité est un élément particulièrement difficile à percevoir parce que nous avons parfois nous-mêmes des difficultés à bien nous connaître sur certains traits de notre personnalité. Le moyen de sélection le plus poussé dans ce domaine est **le questionnaire de personnalité**. Mais attention, ce n'est pas une vérité absolue. Il doit être utilisé avec un système de « debriefing ». Un questionnaire de personnalité se fonde sur une auto-perception. Aussi poussé soit le questionnaire, il faut qu'il repose sur des fondements théoriques, il doit avoir été testé auprès d'une population significative (au minimum 100 personnes, 1 000 étant un gage plus important de fiabilité) et comporter plusieurs questions (200 par exemple pour tester 15 traits de personnalité).

### 3.4 Décision

La décision engage l'entreprise. Si le candidat retenu n'est finalement pas performant au cours de sa période d'essai, il faudra recommencer tout le processus. La décision est donc prise de préférence de façon collégiale. Les acteurs impliqués peuvent être : le service RH/recrutement, le manager et parfois la direction.

Une grille d'aide à la décision peut parfois être utilisée pour guider le processus. Elle permettra de classer les candidats en fonction de critères définis auquel il sera possible d'adjoindre des coefficients de pondération. Un exemple de grille est donné dans le tableau 7. Une grille d'aide à la décision reste une grille d'aide

à la décision. Le candidat classé en troisième position sera peut-être finalement celui qui sera retenu.

**Tableau 7 Exemple d'une grille d'aide à la décision pour le recrutement d'un développeur Java dans une entreprise réalisant des projets à l'international**

	Compétences			Personnalité	Motivation	Total des points
	Maîtrise de l'anglais	Maîtrise du langage de programmation Java	Capacité à travailler en mode projet	Ouverture à la nouveauté	Envie de travailler en équipe	
<b>Coefficient (1)</b>	2	3	1	1	2	
<b>Nombre de points</b>	5	5	5	5	5	
<b>Candidat 1</b>						
<b>Candidat 2</b>						
<b>...</b>						

### 3.5 Intégration

L'intégration est souvent la phase oubliée du processus de recrutement. C'est pourtant une phase primordiale pour permettre de fidéliser un collaborateur et lui permettre d'être autonome et opérationnel le plus rapidement possible. Un nouveau collaborateur mal accueilli, quittera potentiellement à court ou moyen terme l'entreprise. Cela impliquera de remettre en place un nouveau recrutement et donc d'engendrer de nouveaux coûts. Un nouveau collaborateur mal intégré, c'est aussi potentiellement un collaborateur qui va perdre du temps à maîtriser les processus, les outils informatiques, les modes de fonctionnement de l'entreprise, les spécificités de son métier et sera donc opérationnel moins rapidement.

Plusieurs éléments sont à prendre en compte dans un processus d'intégration, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 8 Synthèse des éléments à prendre en compte dans un processus d'intégration**

Démarches administratives	Moyens matériels	Formation et développement des compétences	Accompagnement humain
Rédaction du contrat de travail DPAE (Déclaration Préalable à l'embauche) Inscriptions aux caisses de retraite Complémentaire santé et éventuellement prévoyance Visite d'information et de prévention à effectuer auprès de la médecine du travail	Bureau Ordinateur Téléphone (+ apparaît dans l'annuaire interne) Adresse email (+ compte d'accès à l'intranet) Badge...	Modules de formation e-learning (présentant l'entreprise, le fonctionnement des outils informatiques...) Formation en présentiel Travail en doublon sur une période donnée avec l'ancien titulaire du poste	Présentation aux différents interlocuteurs internes/externes Système de parrainage Points réguliers avec le manager afin de fixer des objectifs intermédiaires. Il est important d'adapter l'attente aux capacités d'une personne en intégration Livret d'accueil

Sur cette base, certaines entreprises construisent des parcours d'intégration sur plusieurs semaines prévoyant les démarches administratives, les moyens matériels, une série de formations et d'actions de développement des compétences et plusieurs actions d'accompagnement (parrainage, réunions avec le manager...). Un rapport d'étonnement peut parfois être demandé dans lequel le nouvel arrivant consignera ce qui lui semble bien fonctionner, mal fonctionner, le surprend ou ce qu'il ne comprend pas. Ce document pourra permettre au manager de rebondir et d'apporter des informations complémentaires. Il permettra également de réinterroger les process de l'entreprise. En général, ce rapport d'étonnement s'effectue en fin de période d'essai.

Enfin il est intéressant :

- ▶ **de prévoir des points réguliers** pour vérifier que le développement des compétences attendues est bien au rendez-vous ;
- ▶ **de fixer des objectifs croissants** sur l'ensemble de la période d'essai, voire la première année, en fonction du niveau de poste. On ne peut attendre d'un collaborateur entrant la même productivité que celle d'un collaborateur avec une ancienneté significative sur le même poste ;
- ▶ **d'effectuer un bilan** de fin de période d'essai.

## 4 Coût du recrutement

## **4.1 Le coût de l'externalisation d'un recrutement**

Certaines entreprises choisissent d'externaliser leur recrutement. Soit pour des raisons de temps, de coûts ou parce qu'elles n'ont pas les ressources nécessaires en interne. Deux possibilités peuvent alors être envisagées.

### **■ Le recours à un cabinet de recrutement**

Certains fonctionnent par approche directe, d'autres travaillent uniquement avec des annonces. Le coût du recours à ce type de prestataire est généralement basé sur un pourcentage de la rémunération brute annuelle globale prévue pour le poste à pourvoir (la rémunération variable est prise en compte dans ce calcul). Ce pourcentage varie entre 10 et 25 % de cette rémunération et peut atteindre 33 % quand il s'agit d'une chasse de tête (approche directe). Le montant des honoraires est négocié forfaitairement au début de la mission ou réajusté en fin de mission au regard du niveau définitif de la rémunération prévue au contrat de travail.

Il existe deux grands types de paiement des cabinets : la rémunération au succès (1) et l'obligation de moyens (2) :

1. Dans le premier cas, le cabinet est payé en totalité à la fin de sa mission.
2. Dans le second cas, il incombe au cabinet de mettre en œuvre l'ensemble des moyens convenus contractuellement pour optimiser la réussite de la mission de recrutement qui lui est confiée.

À noter qu'aujourd'hui, les cabinets de recrutement anglo-saxons sont de plus en plus sollicités par les entreprises françaises, leur particularité étant de se rémunérer uniquement à la réussite de la mission. À noter également que l'intégration ne sera pas prise en charge par le cabinet de recrutement.

### **■ Le recours à une société d'intérim**

Depuis 2005 et la loi de Programmation pour la cohésion sociale ou loi Borloo, les sociétés d'intérim sont autorisées à opérer sur le marché du CDI et du placement. Cela correspond à la fin du monopole de l'ANPE (devenue Pôle emploi en 2008 après la fusion avec les ASSEDICS). Elles présentent l'avantage de pouvoir accéder à un large vivier de candidats et disposent d'une grande proximité avec le bassin d'emploi et un fort ancrage sur le territoire. Le coût est alors également un pourcentage du salaire brut et dépend de la relation

contractuelle avec l'entreprise. En effet, si une convention existe déjà pour des missions temporaires, la mission de placement peut être plus facilement négociable !

À noter que l'intégration ne sera pas prise en charge non plus par l'agence d'intérim.

### À savoir

**Article L1251-38** : lorsque l'entreprise utilisatrice embauche, après une mission, un salarié mis à sa disposition par une entreprise de travail temporaire, la durée des missions accomplies au sein de cette entreprise au cours des 3 mois précédant le recrutement est prise en compte pour le calcul de l'ancienneté du salarié.  
Cette durée est déduite de la période d'essai éventuellement prévue dans le nouveau contrat de travail.

## 4.2 Le coût d'un recrutement internalisé

Le recrutement peut être internalisé, c'est-à-dire géré et réalisé par une/plusieurs personne(s) internes à l'entreprise. Rien n'empêche une hybridation des systèmes recrutement internalisé/externalisé.

Deux types de coûts principaux interviennent dans le calcul du coût global d'un recrutement internalisé, les coûts directs et les coûts indirects :

### **Tableau 9 Exemple de coûts directs et indirects, en fonction des étapes d'un recrutement, pour un processus internalisé**

	Coût direct	Coût indirect
Définition du besoin	/	Temps passé par le chargé de recrutement Temps mobilisé auprès du manager/collaborateur pour rédiger la fiche de poste/profil
Sourcing	Abonnement réseaux sociaux Coût d'un stand sur un forum de recrutement Coût d'une application mobile (...)	Temps passé par le chargé de recrutement
Sélection	Coût d'un questionnaire de personnalité Coût de tests de compétences externes (par exemple le TOEIC)	Temps passé par le chargé de recrutement Temps passé par le manager (notamment au cours de l'entretien)
Décision	/	Temps passé par le comité en charge de prendre la décision
Intégration	Coût de la formation Coût d'un pot d'accueil	Temps passé par le chargé de recrutement Temps passé par le service logistique et informatique pour préparer le matériel Temps passé par le manager pour accueillir et former Temps passé par certains membres de l'équipe pour former

### 4.3 Le coût d'un échec dans le recrutement

Les coûts liés à un échec dans le recrutement (rupture de la période d'essai) sont nombreux. Ils correspondent à une partie des coûts cachés du recrutement. Une rupture de période d'essai nécessitera tout d'abord de réactiver l'ensemble des coûts vus aux deux points précédents. On retrouve également :

- ▶ les coûts liés au départ du collaborateur embauché (*a minima* temps de travail pour les procédures administratives, au pire risque de conflit) ;
- ▶ les coûts liés à l'absence de collaborateur le temps de recommencer le

recrutement ;

- ▶ l'image de marque employeur qui peut se dégrader au regard des annonces de recrutement répétées sur un même poste ;
- ▶ le travail opérationnel qui n'est pas ou mal réalisé ;
- ▶ le climat social qui peut se détériorer, compte tenu du report de charges sur les autres collaborateurs de l'entreprise ;
- ▶ la disponibilité des recruteurs, notamment opérationnels, qui est à nouveau requise.

En pratique :

- ▶ lors du recrutement, vous devez vous investir de façon importante : vous l'avez compris, l'enjeu est primordial pour votre entreprise, vos objectifs et la sérénité de votre équipe. Vous devez prendre le temps de définir le poste, la charge de travail, le profil en fonction de l'équipe en place ;
- ▶ lors du départ d'un collaborateur, ne vous précipitez pas pour recruter à l'identique. Vérifiez que vous avez toujours la charge de travail équivalente, pensez à une éventuelle nouvelle répartition des tâches, revoyez les compétences nécessaires pour remplir cette mission ;
- ▶ évitez de recruter un « clone » : les équipes complémentaires sont plus performantes !
- ▶ évitez de rechercher le « mouton à 5 pattes », soyez objectif sur le niveau d'attentes nécessaires pour le poste et sur le profil adéquat. En cas de difficultés sur ce point, vous pouvez utiliser un outil type « D5D » (mesure 5 dimensions de la personnalité) qui permet d'établir le profil de personnalité idéal et de le comparer à celui des candidats ;
- ▶ lors des entretiens, laissez une très large part d'expression au candidat, laissez-le toujours s'exprimer en premier. Cela vous permettra de mieux cerner sa personnalité, ses motivations. Dans un second temps, vous pourrez vérifier les points que vous souhaitez au regard de son profil et valider son expérience. Enfin, vous lui expliquerez le poste et le contexte de l'entreprise ;
- ▶ vérifiez que tous les prérequis du poste sont bien remplis, que toutes les contraintes sont bien comprises et... que le niveau de salaire est en adéquation avec vos possibilités, cela vous évitera de perdre du temps avec un candidat trop en déphasage avec vos obligations ;
- ▶ allez vite ! Les bons candidats ne restent pas longtemps disponibles.

Ne multipliez pas les entretiens physiques à l'excès : 2 ou 3 maximum, sinon, votre candidat pensera que vous n'êtes pas convaincu et la dynamique positive du recrutement risque d'être mise à l'épreuve. Une lassitude du candidat pourrait vous desservir, surtout pour les métiers en tension où il faut être rapide et réactif !

- ▶ prévoyez un parcours d'intégration personnalisé qui permettra à votre nouveau collaborateur de bien comprendre les enjeux de son poste, son environnement et vos attentes. Outre les aspects touchant à la formation, planifiez des rencontres informelles avec les autres collaborateurs, fixez des entretiens d'étape avec vous. Ainsi, il sera opérationnel et fiable sur le poste et n'aura aucune envie de vous quitter !

---

1. Source : [Cnil.fr](http://Cnil.fr)

# 2

## Formation et développement des compétences

### Mots-clés

Action de formation, bilan de compétences, compétences, CPF (compte personnel de formation), projet de transition professionnelle, plan de développement des compétences, VAE (validation des acquis de l'expérience).

## 1 Définition et enjeux

### 1.1 Définition et enjeux de la formation professionnelle en entreprise

**La formation professionnelle** en entreprise correspond à l'ensemble des actions de formation mises en œuvre et/ou financées par l'entreprise ainsi que les actions de formation suivies par ses salariés en dehors de l'entreprise au titre de leurs différents droits (CPF, projet de transition professionnelle, VAE, lorsqu'elle n'est pas liée au plan de développement des compétences...).

Ces actions de formation visent à permettre aux salariés d'apprendre et de développer leurs compétences. La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel instaure quatre objectifs pour les actions de formation (article L6313-3 du Code du travail) :

« 1 De permettre à toute personne sans qualification professionnelle ou sans contrat de travail d'accéder dans les meilleures conditions à un emploi ; 2 De favoriser l'adaptation des travailleurs à leur poste de travail, à l'évolution des

emplois ainsi que leur maintien dans l'emploi et de participer au développement de leurs compétences en lien ou non avec leur poste de travail. Elles peuvent permettre à des travailleurs d'acquérir une qualification plus élevée ; 3 De réduire, pour les travailleurs dont l'emploi est menacé, les risques résultant d'une qualification inadaptée à l'évolution des techniques et des structures des entreprises, en les préparant à une mutation d'activité soit dans le cadre, soit en dehors de leur entreprise. Elles peuvent permettre à des salariés dont le contrat de travail est rompu d'accéder à des emplois exigeant une qualification différente, ou à des non-salariés d'accéder à de nouvelles activités professionnelles ; 4 De favoriser la mobilité professionnelle. ».

L'action de formation est définie, à l'article L6313-2 du Code du travail comme « un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel. Elle peut être réalisée en tout ou partie à distance. Elle peut également être réalisée en situation de travail. ».

L'enjeu central et principal de la formation professionnelle est donc de permettre **le développement des compétences individuelles et par certains aspects, collectives.**

La formation comporte également **un enjeu fort en termes de responsabilité sociale pour l'entreprise, celle de l'employabilité de ses collaborateurs.** La formation constitue une obligation légale de l'employeur (article L6321-1 du Code du travail). Cette obligation s'applique tout au long du contrat de travail, à la suite de l'embauche en alternance, lorsqu'un accord d'entreprise ou la convention collective prévoit des périodes de formation obligatoire, si le contrat de travail contient un engagement de l'employeur à former le salarié<sup>1</sup>. L'employabilité correspond à la capacité d'un salarié à pouvoir retrouver du travail sur le marché de l'emploi. Cet enjeu est particulièrement prégnant dans un monde où l'emploi à vie n'est plus garanti depuis longtemps et où la quasi-totalité des métiers sont en train d'évoluer sous les effets de la révolution numérique en cours.

Sur cette base, la formation peut enfin constituer **une dimension forte de la marque employeur d'une entreprise afin d'attirer et fidéliser ses collaborateurs.**

## 1.2 Définition et enjeux du développement des compétences

Nous avons vu précédemment que l'enjeu principal de la formation professionnelle est de permettre le développement des compétences des salariés. Cet enjeu est crucial pour les entreprises dans un environnement en profonde

mutation sous les effets croisés de la mondialisation, de la transformation digitale et de l'évolution des consommateurs. Une étude conduite fin 2016 par le HRM Digital Lab de Institut Mines-Télécom Business School, en partenariat avec le CFA EVE et l'ANDRH Essonne, a montré que 86 % des salariés estiment que le numérique a modifié leur métier, soit près de 9 salariés sur 10<sup>2</sup>. Cette étude a été administrée par Kantar TNS auprès d'un échantillon représentatif de plus de 1 000 salariés français. La même question administrée deux ans plus tard par OpinionWay, toujours auprès d'un échantillon représentatif de plus de 1 000 salariés, montre que ce chiffre est de 90 %.

Cette deuxième étude indique également que 61 % des salariés ont recours à l'apprentissage numérique informel pour développer leurs compétences (contre 52 % en 2016). Cette forme d'apprentissage est le fait d'utiliser des ressources numériques (vidéos, réseaux sociaux, sites d'informations, MOOC...), disponibles en dehors des actions de formation proposées par les entreprises, pour développer des apprentissages en vue d'améliorer leurs compétences. Dans une étude complémentaire conduite avec OpenSourcing, en 2016 auprès d'un échantillon non représentatif de salariés français, le HRM digital Lab révèle que 93 % des 1 130 répondants ont indiqué recourir à l'apprentissage numérique informel pour développer leurs compétences, 84 % ont indiqué demander à leurs connaissances personnelles et/ou à leurs collègues et 56 % suivre des formations proposées par l'entreprise. Ces chiffres montrent l'importance de la variété des sources d'apprentissage et de développement des compétences pour les salariés. La formation professionnelle est donc l'une d'entre elles mais pas la seule. Au regard de ce constat, les enjeux pour les entreprises et leur service formation sont multiples :

1. Favoriser les autres sources d'apprentissage en vue d'**améliorer les compétences individuelles et collectives**, au service de la performance de l'entreprise, en collant au plus près à la réalité des modes d'apprentissage des salariés.
2. Trouver des combinaisons entre ces autres sources d'apprentissage et la formation professionnelle toujours dans le même objectif.
3. Favoriser ces autres sources d'apprentissage et leur combinaison avec les actions d'apprentissage liées à la formation professionnelle pour **favoriser l'employabilité des collaborateurs**.
4. Favoriser ces autres sources d'apprentissage et leur combinaison avec les actions d'apprentissage liées à la formation professionnelle pour **améliorer la marque employeur**.

Avant de revenir sur ces autres sources d'apprentissage, le paragraphe suivant propose une définition de ce qu'est une compétence et ses différentes composantes.

**La compétence est un « savoir agir en situation »** (Raoult et Pelosse, 2011). C'est l'utilisation et parfois la combinaison de connaissances (1), savoir-faire (2), savoir-être (3) et capacités métacognitives (4) pour répondre aux demandes générées par des situations professionnelles afin de produire des actions en réponse à ces demandes.

1. **Une connaissance** est un ensemble articulé d'informations autour d'une thématique (connaissance du fonctionnement d'un logiciel, connaissance de règles juridiques, connaissance du fonctionnement d'un produit, de la concurrence...).
2. **Un savoir-faire** est une capacité « à mettre en œuvre des habiletés gestuelles ou conceptuelles pour mener à bien une activité » (Raoult, Pelosse, 2011). C'est la capacité à interagir avec des objets (rédiger un document Word, faire un tableau croisé dynamique, faire une vidange sur une voiture, souder un tuyau, planter un arbre...).
3. **Le savoir-être** est une capacité à mettre en œuvre des réponses comportementales en vue d'interagir avec une personne ou un ensemble de personnes (répondre à un client en colère, conduire une réunion, mener une présentation sur un sujet...).
4. **Une capacité métacognitive** est une aptitude à analyser l'un de ses modes de fonctionnement et à savoir l'adapter en fonction des besoins du contexte (adapté de Flavell, 1976) : apprendre à apprendre, réguler et adapter son usage du numérique (email par exemple) en fonction des environnements, prendre conscience et améliorer son style de communication et d'interaction avec les autres sont autant d'exemples liés à des capacités métacognitives.

Le tableau suivant présente d'autres sources d'apprentissage permettant un développement des compétences.

### **Tableau 1** Autres sources d'apprentissage des salariés

Sources d'apprentissage	Définitions et enjeux pour l'entreprise
Apprentissage numérique informel	<p>Le fait pour un salarié d'utiliser des ressources numériques (vidéos, réseaux sociaux, sites d'informations, MOOC...) disponibles en dehors de l'entreprise.</p> <p>L'enjeu pour les entreprises est de favoriser cet apprentissage numérique informel. Un des axes d'amélioration de l'apprentissage numérique informel est de réduire le temps perdu à chercher les bonnes ressources par les salariés. Une société comme MyMooc propose par exemple aujourd'hui un moteur de recherche de MOOC en fonction des thématiques d'apprentissage recherchées ainsi qu'un système de curation sur des contenus de formation disponibles en ligne.</p>
Apprentissage par l'expérience	<p>Le fait pour un salarié d'apprendre en trouvant des solutions pour répondre à des besoins issus des tâches quotidiennes de son métier.</p> <p>L'enjeu pour les entreprises est de faciliter ces apprentissages au quotidien, notamment par des formations « <i>on the job</i> ». Cette pratique se répand par exemple pour l'apprentissage de l'utilisation d'un logiciel. Au lieu d'envoyer un salarié en formation sur une journée pour apprendre le fonctionnement d'un logiciel, des sociétés ont développé des applications qui accompagnent les salariés dans leur apprentissage du logiciel lorsqu'ils en ont besoin.</p>

Sources d'apprentissage	Définitions et enjeux pour l'entreprise
Apprentissage par l'échange avec les collègues	<p>Le fait pour un salarié d'apprendre en observant et en posant des questions à ses collègues.</p> <p>L'enjeu pour les entreprises est de permettre une diffusion plus globale des compétences maîtrisées par un certain nombre de salariés clés dans l'entreprise. Le développement de communautés de pratiques grâce aux réseaux sociaux est une pratique courante. Ce n'est néanmoins pas une solution miracle car 1. Elle ne remplace pas les échanges avec son collègue de bureau 2. Les communautés de pratiques fonctionnent rarement d'elles-mêmes.</p> <p>Une autre pratique est de permettre à des personnes arrivant sur un poste de travailler en doublon avec des personnes déjà en poste.</p>

Il est important de noter que les actions de formation en situation de travail peuvent rentrer dans cet apprentissage par l'expérience. Depuis la loi du 5 septembre 2018 et le décret d'application du 28 décembre 2018, ce type d'action de formation peut entrer dans le cadre du plan de développement des compétences. Leur mise en œuvre est strictement définie :

« 1 L'analyse de l'activité de travail pour, le cas échéant, l'adapter à des fins pédagogiques ; 2 La désignation préalable d'un formateur pouvant exercer une fonction tutorale ; 3 La mise en place de phases réflexives, distinctes des mises en situation de travail et destinées à utiliser à des fins pédagogiques les enseignements tirés de la situation de travail, qui permettent d'observer et d'analyser les écarts entre les attendus, les réalisations et les acquis de chaque mise en situation afin de consolider et d'explicitier les apprentissages ; 4 Des évaluations spécifiques des acquis de la formation qui jalonnent ou concluent l'action. »

## 2 Obligations légales

En 1946, le droit à la formation professionnelle figure pour la première fois, tout comme le droit à la sécurité sociale, dans le préambule de la Constitution de la nouvelle République. En France, chacun peut bénéficier d'une formation :

- ▶ soit au titre des formations initiales scolaires ou universitaires pour les élèves et étudiants ;
- ▶ soit au titre de la formation professionnelle continue pour toute personne, jeune ou adulte, déjà engagée dans la vie active.

La loi de 1971 a rendu pour sa part le financement de la formation par les entreprises obligatoire. Cette obligation a été profondément enrichie, entre autres par la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. La dernière loi du 5 septembre 2018, « Avenir professionnel », redessine profondément les contours du financement et de la prise en charge de la formation professionnelle en France.

Fruits de cette histoire en matière de formation professionnelle, les obligations légales sont aujourd'hui nombreuses. On y retrouve de manière non exhaustive : le compte personnel de formation (CPF qui a remplacé le DIF, droit individuel à la formation), la validation des acquis de l'expérience (VAE), le bilan de compétences, le projet de transition professionnelle (PTP qui a remplacé le CIF, congé individuel de formation), la reconversion ou promotion par alternance (Pro-A), le plan de développement des compétences (PDC), l'obligation de financement par les entreprises de la formation professionnelle, etc.

Afin d'essayer de les présenter de manière organisée, nous les avons regroupées, de manière arbitraire, en trois catégories :

- ▶ **Les obligations légales autour du CPF** (CPF lui-même, VAE et bilan de compétences) qui permettent aux salariés de développer ou préparer le développement de leurs compétences, sans avoir l'obligation de solliciter ou informer leur entreprise (sauf si les actions de formation sont réalisées sur le temps de travail). Tous les dispositifs qui découlent de ces obligations légales peuvent être financés par le compte personnel formation, compte rattaché au salarié et non à l'entreprise.
- ▶ **Les obligations légales permettant la professionnalisation**, l'apprentissage et le suivi de formation de longue durée afin de favoriser la reconversion et/ou l'évolution professionnelle. On y retrouve notamment le projet de transition professionnelle (PTP, ex CIF) et la reconversion ou promotion par alternance (Pro-A). Ces dispositifs sont mobilisés par un salarié à son initiative mais ils vont nécessiter un engagement fort de l'entreprise. Sont également présentés les contrats de professionnalisation et d'apprentissage. Même s'ils ne concernent pas les salariés déjà en poste, ils procèdent de cette logique de reconversion professionnelle et/ou d'évolution.
- ▶ **Les obligations légales à respecter par l'entreprise**. On y retrouve l'entretien professionnel, le plan de développement des compétences et l'obligation de financement.

Une dernière section est dédiée au conseil en évolution professionnelle (CEP) et à la clause de dédit-formation. Elles ne constituent pas des obligations légales à proprement parler. Elles sont néanmoins importantes à connaître pour les entreprises et pour les salariés.

Pour terminer, il est important de mentionner qu'il existe d'autres obligations légales, liées à des congés spéciaux comme le congé de formation syndicale des jeunes travailleurs, le congé de formation des conseillers prud'homaux, le congé d'enseignement ou de recherche-innovation... Ces obligations légales ne sont pas présentées dans ce chapitre.

## **2.1 Les obligations légales relatives au compte personnel de formation**

La formation professionnelle est en France une obligation légale qui tend depuis de nombreuses années vers une logique d'individualisation. La France a développé un véritable dispositif légal rendant la formation professionnelle obligatoire. Elle a également permis une individualisation des formations

accessibles aux salariés au fil des années. Ainsi, en 1971, l'investissement en formation est rendu obligatoire. Avec le développement du bilan de compétences, de la VAE, du CIF, du DIF puis du CPF, une logique d'individualisation a été mise en place pour prendre en compte la variété des parcours professionnels mais également tenter de réduire les inégalités d'accès à la formation. Le salarié a été rendu au fil du temps légalement plus autonome dans ses démarches de formation. La loi du 5 septembre 2018 a consolidé les droits individuels des salariés en renforçant le rôle du CPF.

## ■ Le CPF

### □ Qu'est-ce que c'est ?

**Le compte personnel de formation (CPF)** permet aux salariés bénéficiaires de suivre une formation de leur choix, dans la limite du montant disponible sur leur compte sans passer par leur employeur. Ces formations doivent néanmoins être inscrites au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

Le compte personnel de formation (CPF) est un compte sur lequel un salarié accumule 500 euros par an, dans une limite de 5 000 euros sur 10 ans. Ce montant est porté à 800 euros pour les salariés à faible qualification, dans une limite de 8 000 euros sur 10 ans. Pour les heures de CPF cumulées antérieurement, elles seront intégrées sur la base d'un montant de 15 euros par heure de CPF non utilisée. À noter également que « les heures acquises par les salariés au titre du DIF avant l'entrée en vigueur du CPF restent mobilisables jusqu'au 31 décembre 2020 »<sup>3</sup>.

Plus globalement, et de manière non exhaustive, les salariés peuvent mobiliser leur CPF pour :

- ▶ suivre une **formation** inscrite au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) ;
- ▶ suivre une **certification** inscrite au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) ;
- ▶ suivre une **habilitation** inscrite au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) ;
- ▶ réaliser une action de validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- ▶ réaliser un bilan de compétences ;
- ▶ préparer les épreuves du Code de la route et du permis de conduire pour les véhicules légers et lourds ;

- ▶ suivre des formations pour la création ou la reprise d'entreprise...

La liste exhaustive est disponible à l'article L6323-6 de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018.

Les salariés à temps partiel « dont le temps de travail est compris entre 50 % et 100 % du temps complet, bénéficient des mêmes rythmes d'acquisition des droits que les salariés à temps plein afin de renforcer leur accès à la formation et leur employabilité. Une proratisation est maintenue pour les salariés dont le temps partiel est inférieur à 50 % du temps complet »<sup>4</sup>.

### Ouverture au droit et fonctionnement

Le CPF peut être ouvert par tout salarié ou demandeur d'emploi âgé de 16 ans (ou 15 ans en cas de contrat d'apprentissage) en s'inscrivant sur [www.moncompteformation.gouv.fr](http://www.moncompteformation.gouv.fr). Concernant les heures de CPF, l'alimentation du compte s'effectue automatiquement à partir des données renseignées dans la DSN (déclaration sociale nominative). La règle générale stipule que le compte est crédité à hauteur de 500 euros par an pour les salariés travaillant entre 50 % et 100 % d'un temps complet, dans la limite de 5 000 euros sur 10 ans.

Le CPF d'un titulaire est fermé à la date où celui-ci fait valoir l'ensemble de ses droits à la retraite.

### Démarche pour le salarié

Le salarié doit suivre une démarche en cinq étapes pour pouvoir utiliser ces heures de CPF :

1. **Activer son CPF** sur le site : <https://www.moncompteactivite.gouv.fr>.
2. **Identifier le besoin de formation** et vérifier le montant disponible sur le CPF. Le salarié peut, s'il le souhaite, profiter du dispositif de conseil en évolution professionnelle (CEP) et/ou de son entretien professionnel pour travailler sur cette identification.
3. **Rechercher des formations existantes** sur le marché, vérifier l'éligibilité au CPF, le coût de la formation (et de son adéquation avec le montant disponible sur le CPF) ainsi que les dates de formation. Une fois la formation et l'organisme de formation identifiés, il sera important de demander un devis et de vérifier les dates de suivi potentiels.
4. **Créer un dossier de demande de formation** sur le site

moncompteactivite.gouv.fr. Le gouvernement va mettre à disposition une application mobile.

5. Une fois l'accord et l'autorisation d'absence obtenus, si la formation est suivie sur le temps de travail, le salarié devra **demandeur une autorisation d'absence à son employeur**, 60 jours avant le début de la formation, si elle a une durée inférieure à 6 mois, 120 jours si elle a une durée de plus de 6 mois. L'absence de réponse de l'employeur au bout de 30 jours vaut acceptation. Si la formation est suivie hors temps de travail, le salarié n'a pas à demander d'autorisation d'absence de la part de son employeur, ni même besoin de l'informer de sa démarche. En cas de suivi de la formation sur le temps de travail, la rémunération est maintenue.

#### Actions de l'employeur par rapport au CPF

À noter que la loi « Avenir professionnel » a renforcé le lien entre le CPF et l'entretien professionnel. Si l'employeur n'a pas son mot à dire sur le type de formation suivi par ses collaborateurs, il doit les informer de l'activation du CPF. L'entretien professionnel peut permettre d'aider le collaborateur à préciser ses besoins de formation dans le cadre de la mobilisation de son CPF. Il est également possible pour l'employeur d'abonder le CPF d'un collaborateur en droits supplémentaires pour lui permettre de suivre une formation si le montant disponible sur son CPF n'est pas suffisant à ce moment-là.

### ■ La VAE

#### Qu'est-ce que c'est ?

**La validation des acquis de l'expérience (VAE)** est une démarche permettant l'acquisition (ou non) par un salarié, ou un travailleur solidaire, de tout ou partie d'un diplôme, d'un certificat de qualification professionnelle (CQP), ou d'un titre à finalité professionnelle, en lien avec l'activité qu'il exerce depuis au moins un an.

Attention, le diplôme, le titre ou la certification doivent être inscrits au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) consultable à l'adresse suivante : <http://www.rncp.cncp.gouv.fr/>. Cette possibilité légale est particulièrement intéressante pour les salariés ayant arrêté leurs études avant un bac + 5.

À la suite de la démarche de VAE, le diplôme, le certificat de qualification

professionnelle (CQP), ou le titre à finalité professionnelle peut être validé totalement, partiellement ou pas du tout validé.

### □ Ouverture au droit et fonctionnement

Le droit de procéder à une action de VAE est ouvert pour toute personne ayant eu une activité salariée ou bénévole, continue ou discontinuée, pour un temps équivalent à un an et en lien avec la certification visée. Pour apprécier cette durée, sont prises en compte les périodes de formation initiale ou continue en milieu professionnel (stage pratique d'une formation diplômante, période en entreprise du contrat d'apprentissage ou de professionnalisation...). Une action de VAE peut entrer dans le dispositif de financement par le CPF.

L'entretien professionnel mis en place par la loi du 5 mars 2014 comporte des informations relatives à la VAE. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, toutes les actions de formation relatives à la VAE sont éligibles au CPF. Une action de VAE peut donc être financée par un salarié *via* son CPF. L'employeur peut également prendre en charge financièrement une action de VAE sur le plan de développement des compétences. Dans ce cas, une convention tripartite doit être signée entre l'employeur, l'employé et l'organisme de formation. Cette convention, consultable sur <https://travail-emploi.gouv.fr/>, précise :

- ▶ le diplôme, le titre ou le certificat de qualification professionnelle visé ;
- ▶ la période de réalisation ;
- ▶ les conditions de prise en charge des frais liés aux actions de VAE.

À noter qu'il ne peut pas obliger un salarié à réaliser une action de VAE, ni sur son CPF, ni sur le plan de développement des compétences.

### □ Démarche

La démarche pour un salarié comporte 4 étapes, dont une facultative :

1. (Facultatif) Le salarié peut se renseigner auprès d'un Point Relais Conseil sur sa démarche de VAE.
2. **Le salarié envoie un dossier de demande** de validation à l'organisme visé en renseignant le formulaire Cerfa n° 12818\*02. Il envoie le dossier par voie postale ou électronique. L'organisme a deux mois pour notifier son acceptation ou refuser le dossier. Sans réponse, le dossier est considéré comme accepté.

3. Si le dossier est accepté, **le salarié doit rédiger son dossier d'évaluation** qui sera présenté devant un jury. Ce dossier présentera les compétences et connaissances qu'il a développé au cours de ses différentes expériences et qui peuvent lui permettre de prétendre à valider un, plusieurs ou la totalité des modules constitutifs du diplôme.
4. **Le salarié présente son dossier d'évaluation devant un jury.** Le jury indique à la suite de cette présentation si le diplôme est totalement, partiellement ou non validé.

À noter que si le salarié souhaite faire une demande de congé pour VAE afin de présenter son dossier devant le jury pendant son temps de travail, le salarié devra faire une demande d'absence 60 jours avant le début des actions de VAE. L'employeur aura 30 jours pour faire parvenir une réponse à l'employé. En cas de refus, le salarié pourra faire une nouvelle demande 6 mois plus tard. Pour rappel, la démarche de VAE peut être financée par le CPF.

## ■ Le bilan de compétences

### □ Qu'est-ce que c'est ?

**Un bilan de compétences** est un temps dédié à une prise de recul par le salarié sur son parcours professionnel, ses compétences, sa personnalité ses motivations, ses envies. Un bilan de compétences est particulièrement intéressant pour un salarié souhaitant changer d'orientation professionnelle ou tout simplement évoluer.

Le bilan de compétences peut permettre de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation adéquat (action de VAE à suivre, formation diplômante à réaliser, certifications à obtenir...). Il comporte trois phases<sup>5</sup> :

1. **Une phase préliminaire** qui a pour objet :
  - ▶ d'analyser la demande et le besoin du bénéficiaire ;
  - ▶ de déterminer le format le plus adapté à la situation et au besoin ;
  - ▶ de définir conjointement les modalités de déroulement du bilan.
2. **Une phase d'investigation** permettant au bénéficiaire soit de construire son projet professionnel et d'en vérifier la pertinence, soit d'élaborer une ou plusieurs alternatives.
3. **Une phase de conclusions** qui, par la voie d'entretiens personnalisés, permet au bénéficiaire :

- ▶ de s'approprier les résultats détaillés de la phase d'investigation ;
- ▶ de recenser les conditions et moyens favorisant la réalisation du ou des projets professionnels ;
- ▶ de prévoir les principales modalités et étapes du ou des projets professionnels, dont la possibilité de bénéficier d'un entretien de suivi avec le prestataire de bilan de compétences.

À noter que :

1. Le bilan de compétences ne peut pas durer plus de 24 heures au total.
2. Le bilan de compétence doit être réalisé par un organisme extérieur agréé et non l'employeur lui-même.
3. Le bilan de compétence peut rentrer dans le dispositif de financement du CPF.

Pour information, le bilan de compétence a été créé en 1991.

#### **Ouverture au droit et fonctionnement**

Il n'existe plus de conditions de temps à respecter pour réaliser un bilan de compétence. Tout salarié en activité professionnelle, ou en recherche d'emploi, peut réaliser un bilan de compétence.

Le bilan de compétences peut être réalisé à l'initiative d'un salarié dans le cadre de son CPF ou, avec l'accord d'un salarié, dans le cadre du plan de développement des compétences ou d'un congé de reclassement.

Un bilan de compétences peut être financé par un salarié *via* son CPF. L'employeur peut également prendre en charge financièrement un bilan de compétence sur le plan de développement des compétences. À noter qu'il ne peut pas obliger un salarié à réaliser un bilan de compétence, ni sur son CPF, ni sur le plan de développement des compétences. Un bilan de compétences peut également être réalisé dans le cadre d'un congé de reclassement, et financé, dans ce cadre, par l'entreprise.

Dans le cas où le bilan de compétences est réalisé sur le plan de développement des compétences, ou dans le cadre d'un congé de reclassement, une convention tripartite doit être signée entre le collaborateur, l'employeur et le prestataire du bilan de compétences. La convention comporte les éléments suivants :

« 1 L'intitulé, l'objectif et le contenu de l'action, les moyens prévus, la durée et la période de réalisation, les modalités de déroulement et de suivi du bilan ainsi que les modalités de remise des résultats détaillés et du document de synthèse ; 2 Le

prix et les modalités de règlement. Le salarié dispose d'un délai de dix jours à compter de la transmission par son employeur du projet de convention pour faire connaître son acceptation en apposant sa signature. L'absence de réponse du salarié au terme de ce délai vaut refus de conclure la convention. »<sup>6</sup>

### □ Démarche pour le salarié

Le salarié va suivre 3 étapes principales dans sa démarche :

1. **Identifier le prestataire potentiel.** Pour rappel, le bilan de compétence doit être réalisé avec un organisme extérieur.
2. **Créer un dossier de demande de formation** sur le site [moncompteactivite.gouv.fr](http://moncompteactivite.gouv.fr). Le gouvernement va mettre en place une application mobile.
3. Une fois l'accord obtenu, si la formation est suivie sur le temps de travail, le salarié devra **demandeur une autorisation de son employeur**, 60 jours avant le début de la formation, si elle a une durée inférieure à 6 mois, 120 jours si elle a une durée de plus de 6 mois. L'absence de réponse de l'employeur au bout de 30 jours vaut acceptation. Si la formation est suivie hors temps de travail, le salarié n'a pas à demander d'autorisation d'absence de la part de son employeur, ni même besoin de l'informer de sa démarche. En cas de suivi de la formation sur le temps de travail, la rémunération est maintenue.

## 2.2 Les obligations légales relatives aux formations de longue durée et la professionnalisation

Le projet de transition professionnelle (PTP) et la reconversion ou promotion par alternance (Pro-A) sont présentés dans la suite de cette section. Ces dispositifs sont mobilisés par un salarié mais ils vont nécessiter un engagement fort de l'entreprise. Ils sont d'une certaine manière moins flexibles, du point de vue du salarié, car l'employeur est obligé d'être informé de la démarche et y participe fortement. Autrement dit, rien ne peut être fait sans lui et sans son accord. Sont également présentés les contrats de professionnalisation et d'apprentissage. Même s'ils ne concernent pas les salariés déjà en poste, ils procèdent de cette logique de reconversion professionnelle et/ou d'évolution.

### ■ Le projet de transition professionnelle (PTP)

## □ Qu'est-ce que c'est ?

**Le projet de transition professionnel (PTP)** remplace le congé individuel de formation (CIF) depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Il permet à un salarié de suivre une formation longue, certifiante, pour changer de métier ou de profession. Il n'y a pas de durée limite à cette formation, comme c'était le cas pour le CIF. Il est parfois appelé CPF de transition professionnelle.

Il peut ainsi permettre à un salarié de préparer une évolution professionnelle dans la logique de son parcours actuel (accéder à un poste de management ou d'expertise) ou de préparer un diplôme en vue d'une reconversion professionnelle.

## □ Ouverture au droit et fonctionnement

Tout salarié peut accéder à un PTP, quel que soit l'effectif de l'entreprise. Une condition d'ancienneté est nécessaire. « Le salarié doit justifier d'une ancienneté d'au moins vingt-quatre mois, consécutifs ou non, dont douze mois dans l'entreprise, quelle qu'ait été la nature des contrats de travail successifs »<sup>7</sup>.

Un salarié ayant déjà bénéficié d'un PTP dans une entreprise est soumis à un délai de carence égale à 10 fois la durée du dernier PTP. Ce délai de carence ne peut être inférieur à 6 mois et supérieur à 6 ans.

## □ Démarche

Le salarié doit suivre une démarche en quatre étapes :

1. De manière facultative, un salarié peut faire appel, au début de sa démarche, au dispositif de conseil en évolution professionnel (CEP). Cette étape peut permettre au salarié de formaliser son projet et identifier la bonne formation. Dans tous les cas, **il devra avoir repéré la formation qu'il souhaite suivre, sa durée, les périodes de formation, son coût et sa pertinence** pour la réalisation de son projet professionnel. Il est également conseillé à ce stade, de se renseigner auprès de la CPIR (commission paritaire interprofessionnelle régionale) sur la faisabilité de la démarche et ses chances de réussite. Même si le Fongecif ou CPIR ne peuvent s'engager à ce stade sur une réponse ferme et définitive, un conseiller pourra peut-être repérer une faille dans la démarche qui évitera une demande inutile de demande de congé après de l'employeur.

2. **Faire une demande de congé dans le cadre d'un projet de transition professionnelle**, à son employeur et par écrit. L'article R6323-10 du décret n° 2018-1332 du 28 décembre 2018 précise les délais de demande de la manière suivante : « 1 Cent vingt jours avant le début de l'action de formation lorsque la réalisation de celle-ci entraîne une interruption continue de travail d'au moins six mois ; 2 Soixante jours avant le début de l'action de formation lorsque la réalisation de celle-ci entraîne une interruption continue de travail d'une durée inférieure à six mois ou lorsque l'action de formation est réalisée à temps partiel ». L'employeur a 30 jours pour répondre. Passé ce délai de réponse, le congé est considéré comme accepté par l'employeur.  
L'employeur a le droit de refuser une fois cette demande de congé s'il estime qu'elle peut avoir une conséquence sur la production et la bonne marche de l'entreprise. Le salarié pourra alors reformuler la demande neuf mois plus tard. L'art. R.6323-10-1 précise que « L'employeur peut différer le bénéfice du congé de transition professionnelle demandé par un salarié : 1 Lorsqu'il estime que l'absence de l'intéressé pourrait avoir des conséquences préjudiciables à la production et à la marche de l'entreprise. Un tel report est décidé pour une durée maximale de neuf mois, après avis du comité social et économique lorsque celui-ci existe ; 2 Afin que : a) Dans un établissement de 100 salariés et plus, le pourcentage de salariés simultanément absents au titre du congé de transition professionnelle ne dépasse pas 2 % de l'effectif total ; b) Dans un établissement de moins de 100 salariés, le congé de transition professionnelle ne bénéficie qu'à un salarié à la fois ».
3. **Réaliser un positionnement préalable en lien avec le prestataire de formation choisi** : « À l'issue de la réalisation du positionnement préalable, un document, joint à la demande de prise en charge, identifie les acquis du salarié et propose un parcours de formation individualisé et adapté, dans son contenu et sa durée, aux besoins de formation identifiés pour la réalisation du projet de transition professionnelle. Il comprend un devis approuvé par le salarié, précisant le coût et le contenu de l'action de formation proposée. ».
4. **Présenter son dossier à sa Commission paritaire interprofessionnelle régionale (CPIR)**. Il sera fait un retour au salarié sur l'acceptation ou non de son dossier.

La difficulté du PTP ne réside donc pas dans l'obtention de l'autorisation d'absence par l'employeur mais dans l'obtention d'un financement pour couvrir

les frais de la formation et de maintien du revenu. Au cours d'un PTP un salarié voit en effet son contrat de travail suspendu. Cela signifie qu'il appartient toujours à l'entreprise mais que l'entreprise n'est plus légalement obligée de le rémunérer. Le salarié doit faire une demande à son Fongecif ou CPIR (Commission paritaire interprofessionnelle régionale). Selon les cas, celui-ci prend en charge 100 % à 60 % de la rémunération habituelle du salarié. Concrètement, c'est l'employeur qui verse la rémunération et se fait rembourser par l'organisme agréé. Le temps passé en formation est pris en compte pour le calcul des droits aux congés payés. Le salarié récupère son poste à son retour.

## ■ Reconversion ou promotion par l'alternance (dispositif Pro-A)

### □ Qu'est-ce que c'est ?

Le dispositif « reconversion ou promotion par l'alternance » (Pro-A) permet à un salarié de se reconvertir ou d'évoluer professionnellement par l'alternance. Il est à destination des salariés à faible qualification, ayant un diplôme en dessous du grade de la licence. Il permet à un salarié d'obtenir un niveau de qualification supérieur ou identique à celui qu'il a avant la réalisation d'une reconversion ou promotion par l'alternance. Il a remplacé le dispositif des périodes de professionnalisation le 1<sup>er</sup> janvier 2019.

De manière plus précise, l'alternance réalisée doit permettre d'acquérir :

- ▶ un diplôme ou un titre à finalité professionnelle enregistré au RNCP ;
- ▶ un certificat de qualification professionnelle (CQP) ;
- ▶ une qualification reconnue dans les classifications d'une convention collective nationale de branche.

Cette alternance se déroule sur une période allant de 6 à 12 mois. Elle peut parfois aller jusqu'à 36 mois. Pour plus d'information, vous pouvez consulter l'adresse <https://travail-emploi.gouv.fr/>.

### □ Ouverture au droit et fonctionnement

Le dispositif est ouvert :

- ▶ aux salariés en contrat de travail à durée indéterminée (CDI) ;
- ▶ aux salariés bénéficiaires d'un contrat unique d'insertion (CUI) à durée indéterminée ;

- ▶ aux salariés, sportifs ou entraîneurs professionnels, en contrat de travail à durée déterminée (CDD).

Le salarié doit signer un avenant à son contrat de travail, indiquant, *a minima*, la durée et l'objet de l'alternance. Cet avenant doit être déposé auprès de l'opérateur de compétences (OPCO) adapté.

Concernant la rémunération, celle-ci est maintenue pour les périodes où l'alternance s'effectue pendant le temps de travail. En ce qui concerne les frais pédagogiques, ils peuvent être pris en charge, pour tout ou partie, par l'opérateur de compétences (OPCO) concerné.

## ■ Contrat de professionnalisation et contrat d'apprentissage

Le contrat de professionnalisation et le contrat d'apprentissage ne concernent pas directement les salariés déjà en poste. Il nous a paru important de les mentionner dans cette partie car ils participent de la logique de reconversion d'une personne en formation initiale et/ou d'une personne en recherche d'emploi qui souhaite aller vers une reconversion professionnelle. Dans les deux cas, le candidat va devenir salarié de l'entreprise, la plupart du temps pour une période déterminée. Le contrat de professionnalisation et le contrat d'apprentissage appartiennent au système de l'alternance.

### □ Contrat de professionnalisation

**Le contrat de professionnalisation** permet aux catégories de personnes désignées ci-après de signer un contrat de travail avec un employeur. Celui-ci permettra à la personne concernée d'acquérir une qualification professionnelle (diplôme, certificat de professionnalisation...) reconnue par l'état ou une branche professionnelle, sous réserve de réussir ses missions en entreprise et les examens afférents à la période de formation dans l'organisme de formation.

Pour plus d'informations sur ce type de contrat, vous pouvez consulter le site <https://travail-emploi.gouv.fr/>.

Peuvent bénéficier du contrat de professionnalisation :

- ▶ les jeunes âgés de 16 à 25 ans révolus afin de compléter leur formation initiale ;
- ▶ les demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus ;
- ▶ les bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA), de l'allocation de solidarité spécifique (ASS) ou de l'allocation aux adultes

handicapés (AAH) ;

- ▶ les personnes ayant bénéficié d'un contrat aidé (contrat unique d'insertion – CUI).

## □ **Contrat d'apprentissage**

« **Le contrat d'apprentissage** est un contrat de travail conclu entre un employeur et un salarié. Son objectif est de permettre à un jeune de suivre une formation générale, théorique et pratique, en vue d'acquérir un diplôme d'État (CAP, BAC, BTS, Licence, Master, etc.) ou un titre à finalité professionnelle inscrit au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), dont l'ensemble des titres professionnels relevant du ministère chargé de l'emploi. »<sup>8</sup>

## 2.3 Les obligations légales à respecter par l'entreprise

Il existe trois obligations légales fortes à respecter par l'employeur : l'entretien professionnel, le plan de développement des compétences (PDC) et le financement de la formation professionnelle. Ces obligations sont présentées dans cette section.

### ■ **L'entretien professionnel**

**L'entretien professionnel** est un entretien entre un collaborateur et son employeur (représenté par son manager direct, un membre du service RH, le DG dans une petite structure...) qui vise à faire le point sur son évolution professionnelle, au minimum tous les deux ans depuis son entrée dans l'entreprise. Cet entretien donne lieu à la rédaction d'un document qui doit être remis au collaborateur.

C'est une obligation légale depuis la loi du 5 mars 2014. Il est totalement distinct de l'entretien annuel d'évaluation qui vise à évaluer le travail réalisé par le salarié et ne peut être conduit en même temps. Le salarié doit être informé de ce droit dès son embauche.

De manière plus précise, les points suivants sont abordés au cours de l'entretien professionnel :

- ▶ faire un point sur les actions de formation suivies, les certifications obtenues, l'évolution professionnelle et la progression salariale du collaborateur ;
- ▶ évaluer les capacités et les compétences professionnelles du collaborateur ;

- ▶ évaluer son employabilité ;
- ▶ réfléchir à son évolution professionnelle ;
- ▶ informer le collaborateur sur l'activation de son CPF, les abondements que l'employeur est susceptible d'y faire, sur les possibilités de VAE et sur la possibilité de faire appel au conseil en évolution professionnelle (CEP).

Tous les six ans, un bilan professionnel doit être effectué pour « faire un état récapitulatif du parcours professionnel du salarié. Au bout de six ans, le collaborateur doit avoir :

1. suivi au moins une action de formation ;
2. acquis des éléments de certification par la formation ou par une validation des acquis de son expérience ;
3. bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle. »<sup>9</sup>

Il est important de noter que la formation suivie doit faire partie des actions de formation « non obligatoires » définies dans le plan de développement des compétences. En cas de non-réalisation des entretiens professionnels sur six ans et du non-suivi d'une formation « non obligatoire » par le collaborateur, l'entreprise (d'au moins 50 salariés) peut être sanctionnée en étant obligée d'abonder le CPF du collaborateur concerné à hauteur de 3 000 euros.

Il est intéressant de noter que l'entretien professionnel a vu son rôle renforcé au cours du temps par la mise en place d'une pénalité, explicitée précédemment, lors du bilan professionnel. Le CSE (Comité social et économique) doit également être informé de la mise œuvre de ce dispositif au sein de l'entreprise. La non-exécution de cette obligation peut être considérée comme un délit d'entrave et donner lieu à une sanction financière de 7 500 euros. La loi du 5 septembre 2018 oblige également les entreprises à profiter de ce moment pour informer les collaborateurs sur l'activation de leur CPF. Cette obligation s'est ajoutée à celle antérieure d'informer le collaborateur sur la VAE et le CEP. Tous ces éléments font de l'entretien professionnel, et du bilan professionnel, une clé de voûte du dialogue entre l'employeur et ses collaborateurs et place l'employeur en position de relais de l'information des dispositifs mis en place par le gouvernement, tout du moins sur le CPF, la VAE et le CEP.

Du côté des employeurs, ces entretiens professionnels doivent permettre de mieux connaître les trajectoires professionnelles de leurs collaborateurs, leur degré de maîtrise des compétences et leurs aspirations. Mis en lien avec le contexte économique de l'entreprise et ses évolutions stratégiques, le dispositif de

l'entretien professionnel doit aider à la construction du plan de développement des compétences, présentés ci-après.

## ■ Le plan de développement des compétences

### □ Définition du plan de développement des compétences

**Le plan de développement des compétences (PDC)** remplace, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, le plan de formation. C'est un document qui rassemble l'ensemble des actions de formation, les actions de VAE, les bilans de compétences ainsi que les actions de formation par l'apprentissage (au sens de l'article L6211-2) qui vont être mises en place par l'entreprise (plan de développement des compétences prévisionnel) ou qui ont été mises en place (plan de développement des compétences effectif).

La première version du plan de développement des compétences prévisionnel permet d'échanger avec le CSE (Comité social et économique) de l'entreprise et sert de guide dans la mise en œuvre opérationnelle des actions décidées. La deuxième version du plan de développement des compétences effectif, également présentée au CSE, permet de dresser un bilan des actions de formation réellement conduites, des budgets engagés et des salariés qui ont pu en bénéficier. Le PDC effectif de l'année N-1 (année antérieure) et le PDC prévisionnel de l'année N (année en cours), doivent être présentés auprès du CSE dans une réunion avant le 1<sup>er</sup> octobre.

Le PDC est normalement rédigé chaque année. D'après la loi du 5 mars 2014, si un accord d'entreprise le prévoit, il peut avoir une durée de trois ans. Dans ce cas, Le CSE devra néanmoins être consulté tous les ans pour présenter sa bonne mise en œuvre.

### □ Obligations légales indirectes de l'établissement d'un plan de développement des compétences

La loi n'oblige pas directement les entreprises à mettre en place un plan de développement des compétences. Néanmoins, il existe plusieurs obligations légales qui peuvent indirectement les y contraindre :

1. **Obligation de présenter le plan de développement des compétences aux représentants du personnel** dans les entreprises de plus de 11 salariés. La non-présentation du PDC constitue un délit d'entrave. C'est une infraction pénale qui peut entraîner une amende de 7 500 euros.

2. **Obligation de permettre aux salariés d'une entreprise de suivre une formation non obligatoire** tous les six ans, obligation liée à l'entretien professionnel et au bilan professionnel. Une entreprise, d'au moins 50 salariés, qui n'aurait pas permis à un salarié de réaliser cette formation pourrait se voir sanctionner en abondant le CPF de ce salarié de 3 000 euros. Multiplié par le nombre de salariés pour qui cette obligation n'aura pas été respecté, l'addition pourrait être lourde, particulièrement pour les entreprises ayant plusieurs années d'existence et où le turn-over est faible. À noter que la sanction n'est pas automatique.

Il est également intéressant de noter qu'au-delà d'obligations légales indirectement contraignantes, certaines entreprises auront tout intérêt à développer des actions de formation, particulièrement dans des secteurs dit « knowledge intensive » où les compétences évoluent rapidement. Le secteur du conseil, par exemple, est particulièrement concerné par cette réalité.

#### **Financement du plan de développement des compétences**

Seules les entreprises de moins de 50 salariés peuvent faire appel à leur OPCO (Opérateur de compétences) pour financer leur PDC. Ce financement comprend les coûts pédagogiques, la rémunération des salariés et les frais annexes comme le transport, l'hébergement et la restauration.

#### **Contenu du plan de développement des compétences**

La loi ne prévoit aucun formalisme particulier pour la rédaction du plan de développement des compétences si ce n'est d'établir la distinction entre les formations obligatoires et non obligatoires. Une formation obligatoire est une formation qui « conditionne l'exercice d'une activité ou d'une fonction, en application d'une convention internationale ou de dispositions légales et réglementaires »<sup>10</sup>. Obtenir l'habilitation électrique, pour un électricien, est un exemple.

Il est intéressant néanmoins de noter deux points pour la rédaction du PDC :

- ▶ l'article L6313-1, précise les actions qui concourent au développement des compétences. Comme précisé au début de cette partie, l'ensemble des actions de formation, les actions de VAE, les bilans de compétences ainsi que les actions de formation par l'apprentissage (au sens de l'article L6211-2) peuvent être inscrites dans le PDC. En permettre la

distinction et la lecture rapide pourra être intéressant ;

- ▶ l'article L6313-3 précise l'objet des actions de formation. En voici la liste exhaustive : « 1 De permettre à toute personne sans qualification professionnelle ou sans contrat de travail d'accéder dans les meilleures conditions à un emploi ; 2 De favoriser l'adaptation des travailleurs à leur poste de travail, à l'évolution des emplois ainsi que leur maintien dans l'emploi et de participer au développement de leurs compétences en lien ou non avec leur poste de travail. Elles peuvent permettre à des travailleurs d'acquérir une qualification plus élevée ; 3 De réduire, pour les travailleurs dont l'emploi est menacé, les risques résultant d'une qualification inadaptée à l'évolution des techniques et des structures des entreprises, en les préparant à une mutation d'activité soit dans le cadre, soit en dehors de leur entreprise. Elles peuvent permettre à des salariés dont le contrat de travail est rompu d'accéder à des emplois exigeant une qualification différente, ou à des non-salariés d'accéder à de nouvelles activités professionnelles ; 4 De favoriser la mobilité professionnelle. ». Il pourra être intéressant de créer des catégories d'actions de formation en fonction de leur objectif professionnel relatif à des objets définis par la loi. On peut imaginer des catégories comme actions de formation pour l'adaptation des salariés à leur poste de travail (liées à des évolutions réglementaires, technologiques, sociétales...), actions pour la préparation d'évolution professionnelle (évolution vers des postes de management ou à plus forte expertise technique), actions pour les travailleurs dont l'emploi est menacé...

Comme pour le plan de formation, afin de permettre un pilotage du PDC par l'entreprise et une présentation auprès du CSE, il sera nécessaire d'indiquer le nom des actions de formation, les salariés qui vont/en ont bénéficié, les coûts afférents et si ces actions ont été réalisées hors temps de travail (HTT) ou pendant le temps de travail (PTT).

### **En résumé :**

1. La structuration du document devra faire ressortir les actions de formation « obligatoires » des actions de formation « non obligatoires »
2. Il faudra vraisemblablement créer des catégories d'actions de formation en fonction de grands objectifs professionnels qu'elles permettent d'atteindre : adaptation au poste de travail, évolution de l'emploi, maintien dans l'emploi...

3. Pour chacune des catégories d'actions, il sera possible de préciser les noms des actions de formation qui en découlent, les salariés qui vont/en ont bénéficié, les coûts afférents et si ces actions ont été réalisées hors temps de travail (HTT) ou pendant le temps de travail (PTT).
4. Il pourra être intéressant, au début du document, de préciser l'analyse de la situation en besoin de développement des compétences de l'entreprise en fonction de son environnement économique et de ses choix stratégiques.

#### **□ Statut du salarié lors du suivi d'une action de formation et refus d'y participer**

Les actions de formation « obligatoires » sont réalisées pendant le temps de travail (C. trav., art. L6321-2). Le salaire est maintenu. Le salarié continue à bénéficier de sa protection sociale et conventionnelle.

Les actions de formation « non obligatoires » peuvent être réalisées, en tout ou partie, hors temps de travail. Ces actions de formation doivent être définies par un accord d'entreprise ou de branche et le temps de formation « hors temps de travail » doit respecter ce qui a été défini dans l'accord d'entreprise ou de branche. Si rien n'est prévu par un accord collectif, l'action de formation peut se dérouler dans une limite de 30 heures par an, par salarié, ou à 2 % du forfait par salarié.

Pour les actions de formation réalisées pendant le temps de travail, elles constituent une exécution normale du contrat de travail. Le salaire est maintenu. Pour les actions de formation réalisées hors temps de travail, ou les parties exécutées hors temps de travail, le salaire n'est pas maintenu et il n'existe plus d'allocation de formation.

À noter que les frais de déplacement, repas, hébergement doivent être pris en charge par l'employeur.

Le suivi d'une action de formation par le salarié est une obligation et peut constituer une faute en cas de non suivi. Le salarié a néanmoins possibilité de refuser une action de formation dans les cas suivants :

1. La réalisation d'un bilan de compétence qui, ne peut être fait sans son consentement,
2. La réalisation d'une action de VAE, qui ne peut être là aussi faite sans son consentement,
3. Formation ayant lieu, en tout ou partie, en dehors du temps de travail,

4. « Conditions de départ en formation susceptibles d'être assimilées à une modification du contrat de travail (formation particulièrement longue, très éloignée, demande de départ précipité) ou révélatrice d'une volonté manifeste d'entraver l'exécution du mandat d'un représentant du personnel »<sup>11</sup>.

## ■ Les règles de financement de la formation professionnelle

La loi de 1971 a rendu le financement de la formation par les entreprises obligatoire. Cette obligation a été profondément modifiée par la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. La loi du 5 septembre 2018, « Avenir professionnel », redessine à nouveau les contours de ce financement. L'article L6131-1 du Code du travail, précise les éléments qui rentrent en compte dans le financement de la formation professionnelle :

- « 1. Le financement direct des actions de formation des salariés ;
2. Le versement de la contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance mentionnée à l'article L6131-2 ;
3. Le versement de la contribution supplémentaire à l'apprentissage mentionnée à l'article L6241-1 ;
4. Le versement de la contribution dédiée au financement du compte personnel de formation pour les titulaires d'un contrat à durée déterminée mentionnée à l'article L6331-6<sup>12</sup> ».

Le financement direct des actions de formation des salariés correspond aux actions de formation mises en place dans le cadre du plan de développement des compétences. Il n'y a pas de montant défini par la loi. Ces montants sont directement investis par l'entreprise dans des frais pédagogiques et en recourant, pour tout ou partie des actions de formation dispensées, à des prestataires externes.

Les sommes collectées par l'état correspondent donc à la contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance (1), la contribution supplémentaire à l'apprentissage (CSA) (2) et la contribution dédiée au financement du CPF pour les contrats à durée déterminée (CPF-DD) (3).

1. Le montant de la contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance, redevable par l'entreprise, est calculée en fonction de la taille de l'entreprise et de sa masse salariale brute (MSB) en année N-1. Les entreprises de moins de 11 salariés doivent s'acquitter d'un

montant égal à 0,55 % de la MSB. Pour les entreprises de 11 salariés et plus, ce montant est de 1 % de la MSB. Il est de 1,3 % pour les entreprises de travail temporaire de 11 salariés et plus.

**Tableau 2 Taux de contribution unique en fonction de la taille des entreprises**

Effectif de l'entreprise	Taux de la contribution unique pour les entreprises en général
Moins de 11 salariés	0,55 % MSB
11 salariés et plus	1 % MSB

2. Cette contribution est appliquée aux entreprises de plus de 250 salariés « dont le nombre annuel moyen de salariés en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation et de jeunes accomplissant un volontariat international en entreprise (VIE) ou bénéficiant d'une convention industrielle de formation par la recherche en entreprise (CIFRE) est inférieur à un seuil »,<sup>13</sup>
3. La contribution dédiée au financement du CPF pour les contrats à durée déterminée est calculée sur le « revenu d'activité retenu pour le calcul des cotisations sociales des titulaires d'un contrat à durée déterminée » (Article L6331-6 du Code du travail). Le taux applicable est de 1 %.

Il est à noter que la collecte de ces contributions sera assurée en 2021 par l'URSSAF (Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales) et la MSA (Mutualité Sociale Agricole). Pour le moment, cette collecte est assurée par les OPCO.

## 2.4 À connaître : conseil en évolution professionnelle (CEP) et clause de dédit-formation

Le conseil en évolution professionnelle (CEP) et la clause de dédit-formation ne constitue pas des obligations légales à proprement parler. Elles sont néanmoins importantes à connaître pour les entreprises et pour les salariés.

### ■ Conseil en évolution professionnelle (CEP)

« Le conseil en évolution professionnelle (CEP) est une offre de services en information, en conseil et en accompagnement personnalisés de projets d'évolution professionnelle. Elle est gratuite, confidentielle et accessible à chaque actif »<sup>14</sup>.

---

Ce service est assuré pour les personnes en recherche d'emploi par Pôle emploi, Apec, Cap emploi et les Missions locales ; et pour les salariés par des opérateurs régionaux qui sont sélectionnés par France Compétence.

Le salarié est informé par son entreprise de l'existence de ce dispositif gratuit lors de l'entretien professionnel. Le salarié n'a pas obligation d'informer son employeur qu'il va consulter un CEP. Il doit néanmoins le faire en dehors de son temps de travail.

## ■ La clause de dédit-formation

**La clause de dédit-formation** ne constitue pas une obligation légale telle que celles abordées dans ce chapitre. C'est une clause incluse dans le contrat de travail ou rajoutée dans celui-ci par un avenant. Cette clause engage le collaborateur à rester dans une entreprise pour une durée déterminée en échange du financement par l'employeur d'une formation/certification (certification par exemple d'un éditeur de logiciels informatiques, MBA...).

En cas de départ anticipé du collaborateur sur la période d'engagement considérée, celui-ci devra rembourser tout ou partie du financement. Des taux dégressifs sont appliqués en fonction du nombre d'années pendant lesquelles le collaborateur est resté par rapport à la période d'engagement.

Ces clauses sont signées quand les formations payées par les entreprises coûtent de quelques milliers d'euros (2 K€, 6 K€ par exemple) à plusieurs milliers d'euros (30 K€ par exemple). Elles sont utilisées quand l'employeur va au-delà de ses obligations légales en matière de formation professionnelle. Les durées d'engagement se situent entre 2 et 5 ans. Les formations payées par les entreprises constituent dans ce cas un véritable investissement de la part de l'entreprise. C'est une manière pour les entreprises de protéger cet investissement en demandant au salarié concerné de rester travailler pour elle plusieurs années ou de récupérer tout ou partie de leur investissement financier en cas de départ anticipé du salarié par rapport à la période d'engagement.

## 3 Mise en œuvre du plan de développement des compétences

### 3.1 Définition et mise en œuvre d'un plan de développement des compétences

Pour rappel, le **plan de développement des compétences** de l'entreprise est un document présentant l'ensemble des actions de formation que l'entreprise va mettre/a mises en place sur l'année. Il précise des informations comme le contenu de ces formations, les salariés qui vont en bénéficier ou encore les budgets.

Il existe en réalité deux versions du plan de développement des compétences au cours de l'année : le projet de plan de développement des compétences qui présente l'ensemble des actions de formation que l'entreprise va mettre en place (**PDC prévisionnel**) et le plan de développement des compétences récapitulatif qui présente l'ensemble des actions de formation que l'entreprise a mises en place sur l'année (**PDC réalisé**).<sup>15</sup>

La loi ne prévoit rien sur la mise en œuvre opérationnelle du plan de développement des compétences. L'année 2019 constituant une année charnière entre les pratiques de mise en œuvre du plan de formation et du plan de développement des compétences, il est difficile de prévoir et d'analyser les pratiques qui vont être mises en place. Il est fort probable que la mise en œuvre du plan de développement des compétences reprendra des procédés appliqués pour la mise en œuvre opérationnelle du plan de formation. Dans le cas de la mise en œuvre d'un PDC annuel, il pourra comporter deux phases : la formalisation du PDC et la réalisation du PDC. Le plan de développement des compétences peut prévoir d'autres actions :

- ▶ bilan de compétences ;
- ▶ validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- ▶ lutte contre l'illettrisme.

Comme pour le plan de formation, la phase de formalisation pourra comprendre une étape de définition des priorités et de cadrage budgétaire en lien avec la direction de l'entreprise, une étape de recensement des besoins d'évolution de compétences s'appuyant sur les entretiens annuels et surtout les entretiens professionnels, la définition d'un projet de PDC présenté au CSE et la formulation d'un plan définitif. La réalisation du PDC pourra comprendre une étape de définition des cahiers des charges et recherche de prestataires internes et externes pour les actions de formation pour lesquelles ces prestataires ne sont pas encore choisis, une étape de mise en œuvre des actions de formation, une étape d'évaluation globale basée sur les évaluations des différentes actions de

formation et la rédaction du plan de développement des compétences réalisé.

**Tableau 3 Formation et réalisation du plan de développement des compétences en entreprise**

Étapes principales	Sous-étapes
Formalisation du PDC	Définition des priorités et du cadrage budgétaire (1)
	Recensement des besoins d'évolution de compétences (2)
	Définition d'un projet de PDC présenté au CSE (3)
	Formulation d'un plan définitif (4)
Réalisation du PDC	Définition des cahiers des charges et recherche de prestataires internes et externes (5)
	Mise en œuvre des actions de formation (6)
	Évaluation globale (7)
	Rédaction du PDC réalisé (8)

### ■ Étape 1 : définition des priorités et du cadre budgétaire

Il n'y a pas de montant légal d'investissement dans le plan de développement des compétences pour les entreprises. Du fait de leur activité, certaines entreprises sont obligées d'investir dans les formations obligatoires. Pour rappel ces formations permettent aux salariés d'effectuer leur métier. Par exemple un électricien est obligé d'être en possession d'une habilitation électrique. Le poste de « formations obligatoires » est le poste qui va définir une première partie du montant d'investissement de l'entreprise dans son PDC. Selon les obligations liées à l'entretien professionnel, les entreprises doivent avoir permis à leurs collaborateurs de suivre au moins une « formation non obligatoire » en 6 ans. Ce deuxième poste va définir la deuxième partie du montant d'investissement de l'entreprise dans son PDC. L'entreprise peut enfin se baser sur les besoins d'évolution en compétences de ses collaborateurs en fonction de l'évolution du contexte interne et externe de l'entreprise et sa stratégie. Tous ces éléments sont bien évidemment dépendant des capacités financières de l'entreprise.

## Exemple

La production d'une nouvelle ligne de produits dans une usine peut nécessiter de former les équipes de production aux nouveaux procédés. L'utilisation de nouveaux outils numériques peut également amener à former les collaborateurs à leur utilisation.

### ■ **Étape 2 : recensement des besoins d'évolution en compétences**

- ▶ Le premier moyen de recueillir les besoins en formation est de s'informer sur les priorités auprès de la direction de l'entreprise, comme évoqué précédemment. Il est également intéressant d'interroger les managers intermédiaires sur les besoins d'évolution en compétence de leur équipe.
- ▶ Les entretiens d'évaluation et les entretiens professionnels constituent le deuxième moyen de recueillir les besoins d'évolution en compétences dans l'entreprise.

L'entretien d'évaluation est un entretien conduit tous les ans entre un manager et ses collaborateurs. Ce n'est pas une obligation légale mais une pratique courante dans les entreprises. L'entretien annuel permet à un manager de faire un point individuel avec ses collaborateurs sur l'atteinte (ou non) des objectifs formalisés l'année précédente, sur le déroulement de l'année et la fixation des objectifs pour l'année à venir. Une partie de l'entretien est consacrée à évoquer et fixer les demandes de formation. Ces informations sont ensuite récupérées par le service formation. L'entretien professionnel, réalisé tous les deux ans, permet également de faire un bilan sur les actions de formation déjà effectuées et celles souhaitées. L'entretien professionnel, défini dans les parties précédentes, est une obligation légale. Il doit être réalisé tous les deux ans en fonction de la date d'arrivée d'un collaborateur. Il permet d'analyser et de travailler le projet d'évolution professionnel d'un collaborateur.

### ■ **Étapes 3 et 4 : projet de PDC et PDC définitif**

Sur la base du recensement des besoins, le/la directeur/directrice de la formation

formule une proposition de PDC. Celui-ci est présenté au CSE (comité social et économique). Ce dernier peut émettre des avis. Son rôle reste consultatif. La direction de l'entreprise, représentée par le/la directeur/directrice de la formation, peut prendre en compte l'ensemble des avis émis, une partie de ces avis ou aucun.

Attention, la consultation annuelle sur le plan de développement des compétences doit être réalisé avant le 1<sup>er</sup> octobre. L'employeur met à disposition du CSE des informations *via* la base de données économiques et sociales en vue de la consultation annuelle.

Suite à cet échange, le/la directeur/directrice de la formation formule un plan définitif qui va servir de base pour la mise en œuvre opérationnelle des actions de formation.

## ■ Étape 5 : définition des cahiers des charges

Une fois le PDC définitif défini, démarre la phase de mise en œuvre et d'exécution des actions de formations décidées. Deux cas de figure principaux existent :

1. La formation existe déjà dans le catalogue des actions de formation de l'entreprise.
2. La formation n'existe pas encore dans le catalogue des actions de formation.

Dans le premier cas, la phase du cahier des charges n'est pas nécessaire. Dans le deuxième cas, elle est importante.

Le cahier des charges est le document qui définit l'ensemble des caractéristiques de l'action de formation que l'on souhaite mettre en place (objectif professionnel et objectifs pédagogiques qui en découlent, audience, budget prévisionnel, durée, date...). Il est envoyé à des intervenants potentiels internes et/ou des organismes externes susceptibles de réaliser la formation. Il sert de base de discussion pour améliorer et engager (ou non) le travail avec les prestataires internes/externes consultés.

## ■ Étape 6 : mise en œuvre des actions de formation

La mise en œuvre consiste en l'exécution effective de l'ensemble des actions de formation. Elle comprend plusieurs tâches : envoi des convocations aux salariés concernés, réservation des billets de transport/chambres d'hôtel si nécessaire,

gestion des attestations de suivi, réservation des salles, préparation du matériel pédagogique, paiement des intervenants extérieurs pour en citer quelques-unes.

### ■ **Étape 7 : évaluation globale des actions de formation**

Depuis la loi « Avenir professionnel », les actions de formation doivent être évaluées en fonction de leur apport en termes d'apprentissage.

### ■ **Étape 8 : plan de développement des compétences réalisé**

Le plan de développement des compétences réalisé présente notamment les actions de formation réellement conduites pendant l'année écoulée, les bénéficiaires, ainsi que les budgets engagés.

## **3.2 Définition et mise en œuvre d'une action de formation**

La partie précédente a présenté le plan de développement des compétences dans sa formalisation. Cette partie vous précise la mise en œuvre opérationnelle d'une action de formation. Le cahier des charges et le guide d'animation sont, dans cette phase, deux documents extrêmement structurants et importants. Au préalable, nous expliquerons les obligations à respecter pour la mise en place d'actions de formation, à distance ou en situation de travail.

### ■ **Les obligations à respecter**

Depuis la loi du 5 septembre 2018 « Avenir professionnel », une flexibilité importante a été donnée sur les modalités pédagogiques qui peuvent être utilisées. La loi permet de mettre en œuvre une action de formation, en tout ou partie, à distance. Une action de formation peut également être mise en situation de travail. L'article D6313-3-1 du décret n° 2018-1341 du 28 décembre 2018 indique que « La mise en œuvre d'une action de formation en tout ou partie à distance comprend :

1. Une assistance technique et pédagogique appropriée pour accompagner le bénéficiaire dans le déroulement de son parcours ;
2. Une information du bénéficiaire sur les activités pédagogiques à effectuer à distance et leur durée moyenne ;
3. Des évaluations qui jalonnent ou concluent l'action de formation ».

L'article D6313-3-2 du décret n° 2018-1341 du 28 décembre 2018 indique que « La mise en œuvre d'une action de formation en situation de travail comprend :

1. L'analyse de l'activité de travail pour, le cas échéant, l'adapter à des fins pédagogiques ;
2. La désignation préalable d'un formateur pouvant exercer une fonction tutorale ;
3. La mise en place de phases réflexives, distinctes des mises en situation de travail et destinées à utiliser à des fins pédagogiques les enseignements tirés de la situation de travail, qui permettent d'observer et d'analyser les écarts entre les attendus, les réalisations et les acquis de chaque mise en situation afin de consolider et d'explicitier les apprentissages ;
4. Des évaluations spécifiques des acquis de la formation qui jalonnent ou concluent l'action ».

## ■ Le cahier des charges

**Le cahier des charges** définit l'ensemble des caractéristiques de l'action de formation mise en place (objectifs professionnels et objectifs pédagogiques qui en découlent, audience, budget prévisionnel, durée, date...).

Il est le résultat d'un processus d'échanges entre le commanditaire (le service de formation de l'entreprise) et le prestataire (le formateur interne à l'entreprise et/ou externe travaillant dans des organismes de formation, des associations, des cabinets de conseil...).

Dans un premier temps, le service formation rédige « un cahier des charges de la demande de formation ». Ce document lui permet de procéder à un travail de clarification des attendus liés à l'action de formation. Il sert ensuite de document d'échange avec de potentiels formateurs internes/externes à qui il est transmis. Ces derniers peuvent formuler une « réponse aux cahiers des charges » pour faire des propositions plus poussées relatives à la mise en place de l'action de formation. Une fois le choix du/des prestataire(s) effectué, une version définitive du cahier des charges est fixée : « le cahier des charges contractuel ». C'est sur cette base que les prestataires monteront l'action de formation.

Il n'existe pas de contenu type pour rédiger un cahier des charges. Il peut comprendre des éléments différents en fonction de l'utilisation que l'on souhaite en faire et des destinataires. Il devra par exemple être extrêmement formalisé dans

le cas d'un recours à un prestataire externe sur une formation nouvellement mise en place.

Le cahier des charges sert en effet dans ce cas de base contractuelle. Il peut être moins formalisé dans le cadre de la mise en place d'une formation avec des formateurs internes. Le travail d'accompagnement pourra être plus informel. Un cahier des charges comporte six points centraux :

1. **Les enjeux de la formation** visent à donner les raisons pour lesquelles une action de formation est mise en place et à expliquer en quoi cette action de formation est importante pour l'entreprise.
2. Une bonne définition de **l'objectif professionnel** et des **objectifs pédagogiques** qui en découlent est primordiale. C'est elle qui va permettre une bonne mise en œuvre de l'action de formation (bonne structuration du contenu et du séquençement, choix adapté des intervenants, des méthodes pédagogiques, des méthodes d'évaluation). Une stratégie efficace est de formuler chaque objectif pédagogique de la manière suivante : « À la fin de la formation, les stagiaires seront capables de... » suivi d'un verbe d'action (« réaliser un tableau croisé dynamique à partir d'un jeu de données », « identifier les besoins d'un client », « conduire un entretien de recadrage »). Une formation visant parfois le développement de compétences différentes, il sera intéressant de regrouper les objectifs en fonction du développement des compétences visées suivant la catégorisation connaissances, savoir-faire, savoir-être et compétences métacognitives.
3. **L'audience** permettra au(x) formateur(s) de calibrer leur intervention. On ne peut pas mettre en œuvre les mêmes pratiques pédagogiques avec un groupe de 10 stagiaires qu'avec un groupe de 50 stagiaires. Plus les formations vont tendre vers un travail sur les savoir-être et les compétences métacognitives, plus il faudra veiller à ce que le formateur puisse mettre en place des simulations dans le cadre de petits groupes. D'une manière générale, il faudra transmettre les informations suivantes : le nombre de stagiaires à former, leur fonction, leur degré de maîtrise du sujet (et indiquer s'il y a des disparités entre les stagiaires et d'éventuels conflits potentiels entre les membres). Ce dernier point est particulièrement important dans le cas de mises en situation.
4. **Le budget prévisionnel** est un élément particulièrement cadrant car il détermine le type de pédagogie qu'il sera possible de mettre en œuvre, le nombre de séquences et le type d'intervenants à qui il sera possible de faire appel.

5. **La date** indique au(x) formateur(s) la période à laquelle la prestation devra être réalisée. La durée et le séquençement des séances permettront d'organiser et de fixer le planning dans sa globalité.
6. Il n'y a pas systématiquement de **contraintes à prendre en compte** dans le cadre des formations. Quand elles existent, il est fondamental d'en informer le(s) formateur(s). Cela peut être par exemple le fait que les stagiaires soient sur des sites différents ou qu'ils ne puissent pas être en formation tous au même moment (par exemple, lorsque l'on forme les collaborateurs d'un centre d'appel).

L'encadré ci-après présente une structuration possible d'un cahier des charges pour une action de formation.

## Cahier des charges d'une action de formation

1. Intitulé de la formation.
2. Présentation de l'entreprise et de son contexte :
  - ▶ Nom de l'entreprise.
  - ▶ Secteur d'activité de l'entreprise et quelques chiffres clés.
3. Contexte, objectifs et audience de la formation :
  - ▶ Les enjeux de l'action de formation (accompagner un changement technologique, accompagner la production d'un nouveau produit/service, développer/renforcer une présence à l'international).
  - ▶ L'objectif professionnel et les objectifs pédagogiques qui en découlent.
  - ▶ L'audience.
4. Cadre de la formation :
  - ▶ Le budget prévisionnel.
  - ▶ La durée, le séquençement des séances et les dates.
  - ▶ Les contenus clés.
  - ▶ Les modalités pédagogiques.
  - ▶ L'expérience du/des formateur(s).
  - ▶ Les modalités de mise en œuvre.

5. Processus de sélection (lorsque le cahier des charges constitue le cahier des charges de la demande de formation).

## ■ Préparation de l'intervention

Le **guide d'animation** permet au(x) formateur(s) de définir le déroulement et l'organisation de l'ensemble de l'action de formation.

Pour chaque séquence de formation, sont précisés, *a minima*, les objectifs à atteindre, les modalités pédagogiques et les intervenants potentiels (lorsqu'il y a plusieurs intervenants) et éventuellement les conditions matérielles à respecter. Il n'existe pas là non plus de structure type d'un guide d'animation pour les formateurs. Cette base peut très largement être modifiée et adaptée.

Le guide d'animation est un document simple dans sa formalisation. Il est primordial pour assurer une intervention de qualité. Il permet en effet au formateur :

- ▶ **de préparer de manière structurée son intervention.** La version finale est souvent le fruit de plusieurs allers-retours. On ne pourra que conseiller de travailler plusieurs semaines à l'avance à sa rédaction, particulièrement si le formateur n'a pas assuré par le passé d'intervention similaire ;
- ▶ **de visualiser mentalement le déroulement de la formation,** comme un skieur qui prépare sa descente, donc de se préparer et parfois de se rassurer ;
- ▶ **de piloter sa formation** le jour J en sachant où il va ;
- ▶ **de réajuster sur la base d'un parcours cohérent.** Les publics sont tous différents ainsi que leurs attentes. Il est possible que certaines demandes émergent, que des séquences durent plus longtemps ou moins longtemps que prévu du fait du niveau de l'audience et/ou de l'appétence.

D'une manière générale, l'expérience montre souvent qu'il faut 3 animations pour arriver à la maîtrise complète d'une formation (durée des séquences, ordonnancement, contenu et type de questions posées par les apprenants). Il faut donc ne pas hésiter à donner de la flexibilité au guide d'animation.

Dans la phase de préparation d'une intervention de formation, en complément du

guide d'animation, il peut être intéressant d'avoir <sup>16</sup>:

- ▶ **Un trombinoscope** (pour commencer à mémoriser les noms et prénoms des stagiaires et ainsi faciliter les interactions) ainsi que des informations sur la fonction de chaque stagiaire et leurs attendus éventuels vis-à-vis de la formation. Le formateur peut faire passer un questionnaire en amont pour recueillir les attentes et/ou profiter du tour de table de démarrage pour les recueillir. Cela peut permettre d'ajuster la formation aux attentes des stagiaires et/ou de faire un point en fin de formation pour vérifier que toutes les attentes ont été couvertes ;
- ▶ **Un dossier dédié** sur son ordinateur regroupant le PowerPoint, les vidéos, les documents servant d'exemples (etc.), d'une manière générale, tout le matériel numérique qui sera utilisé au cours de la formation. On ne saurait trop recommander d'avoir une sauvegarde sur une clé USB et/ou sur un site de partage à distance (Dropbox par exemple).
- ▶ **L'ensemble des photocopies**, si besoin, des documents utilisés en format non numérique.
- ▶ **Les feuilles d'émargement** si celles-ci sont requises.

## ■ Quelques principes pédagogiques pour l'animation

De nombreuses recherches en sciences de l'éducation ont mis à jour les mécanismes de l'apprentissage. L'une des difficultés est que nous n'avons pas tous le même style d'apprentissage et nous ne sommes pas toujours au même stade d'apprentissage sur une même thématique ; de plus, nous n'avons pas tous la même motivation à apprendre en fonction de la thématique.

Des échanges avec des formateurs expérimentés dans différents domaines tendent à démontrer qu'il existe quelques principes pédagogiques généraux à respecter. Dans son guide d'animation, le formateur peut très facilement intégrer ces principes :

- ▶ **Avoir une intervention structurée** avec des étapes claires (communiquées dès le départ aux stagiaires et sur lesquelles il ne faut pas hésiter à revenir tout au long de la formation, surtout quand celle-ci est longue), qui se suivent de manière logique et qui sont clairement identifiées par un système de numérotation pour que les stagiaires puissent s'y retrouver.
- ▶ **Donner de nombreux exemples.** Les exemples sont un moyen

d'illustrer des notions afin de faciliter la compréhension et la mémorisation par les stagiaires. Dans le cadre de formations en entreprise, les exemples seront d'autant plus percutants qu'ils seront proches du vécu des salariés. Certains formateurs externes à l'entreprise n'interviennent qu'à condition qu'ils aient du temps pour observer et comprendre les modes de fonctionnement de l'entreprise et des services auprès desquels ils interviennent. Cela leur permet de donner des exemples pratiques immédiatement réutilisables et d'asseoir leur crédibilité.

- ▶ **Avoir recours à des mises en application.** Au niveau des savoir-faire, cela permet d'améliorer la rapidité d'exécution d'une action et d'en faciliter la mémorisation. Au niveau du savoir-être et des compétences métacognitives, cela permet de passer de la phase de compréhension à celle de la mise en œuvre. Il est fréquent qu'un apprenant comprenne les principes de la reformulation, du traitement des objections, de la conduite d'un entretien de recadrage mais qu'il rencontre des difficultés à son application.
- ▶ **Appliquer le principe de répétition,** particulièrement pour les éléments importants. Tout apprentissage se base sur la répétition pour favoriser la mémorisation et l'appropriation par le stagiaire. Plusieurs techniques peuvent être employées pour appliquer ce principe de répétition : la technique des « *warm up* » au début d'une séquence pour faire un rappel sur les points essentiels vus dans la ou les séquence(s) précédente(s), la technique des synthèses et « *take-away* » qui permet d'indiquer les points essentiels à retenir à la fin d'une séquence... Il est aujourd'hui possible d'utiliser des outils digitaux pour faire des rappels aux stagiaires après la formation (par exemple avec l'outil Kahout).
- ▶ **Laisser une part aux échanges avec les stagiaires.** L'expérience des stagiaires est un excellent moyen de co-construire des connaissances.

En complément de ces principes pédagogiques, le tableau 4 présente des activités qu'il est possible d'utiliser pour favoriser l'apprentissage des compétences visées suivant la catégorisation connaissances, savoir-faire, savoir être et compétences métacognitives.

#### **Tableau 4 Activités pédagogiques pour favoriser l'apprentissage des compétences visées**

Objectifs d'apprentissage	Activités pédagogiques visées
Connaissances	<p>Plusieurs activités pédagogiques peuvent être utilisées pour favoriser l'acquisition de connaissances :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la lecture de documents relatifs aux connaissances</li> <li>- le cours magistral au cours duquel le formateur explique les différentes notions</li> <li>- les vidéos permettant de présenter et/ou d'illustrer des notions <ul style="list-style-type: none"> <li>- des exercices comme des QCM</li> <li>- des échanges avec le groupe en utilisant par exemple des Post-it pour favoriser les échanges, un système de vote à main levée ou numérique</li> <li>- des modules d'auto-formation en e-learning</li> <li>- des études de cas</li> </ul> </li> </ul> <p>(...)</p> <p>Et bien évidemment un mix de toutes ces approches</p>
Savoir-faire	<p>Mise en pratique suivant le schéma démonstration/explication puis mise en application/répétition</p> <p>Mise en pratique en impliquant les stagiaires directement dans l'action à réaliser (par exemple créer un tableau croisé dynamique) et fournir aux stagiaires les moyens de réaliser l'action par eux-mêmes (tutoriel vidéo, formation <i>on the job</i>, coaching)</p> <p>Mise en pratique enfin en utilisant des simulateurs (de vol par exemple)</p>
Savoir-être	<p>Utiliser des jeux de rôle avec des debriefs collectifs pour analyser les comportements mis en œuvre et proposer des axes d'amélioration</p> <p>Possibilité d'enregistrer les séquences pour permettre aux stagiaires de prendre conscience de leurs modes de fonctionnement</p> <p>Possibilité d'utiliser des serious games</p> <p>(...)</p>

Objectifs d'apprentissage	Activités pédagogiques visées
Compétences métacognitives	<p data-bbox="699 268 1357 359">Utilisation de questionnaires (de personnalité par exemple) pour permettre une prise de conscience de ses modes de fonctionnement</p> <p data-bbox="711 415 1346 478">Demander à des collègues de faire un feedback sur les modes de fonctionnement</p> <p data-bbox="711 535 1346 625">Demander au stagiaire de tenir un journal pour analyser ses réactions au travail pendant une période donnée</p> <p data-bbox="1003 682 1052 716">(...)</p>

- 
1. Source : travail-emploi. gov
  2. Cette étude est consultable à l'adresse suivante : <https://www.hrmdl.fr>.
  3. Source : <https://travail-emploi.gouv.fr/>
  4. Source : <https://travail-emploi.gouv.fr/>
  5. Source : Article R6313-4 du décret n° 2018-1330 du 28 décembre 2018.
  6. Article R6313-8 du décret n° 2018-1330 du 28 décembre 2018.
  7. Source : <https://travail-emploi.gouv.fr/>
  8. <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-en-alternance-10751/apprentissage/contrat-apprentissage>
  9. Source : [legifrance.gouv.fr](http://legifrance.gouv.fr) / Article L6315-1 du Code du travail.
  10. <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/article/la-formation-professionnelle-principes-generaux>
  11. Source : <https://travail-emploi.gouv.fr/>
  12. Source : [legifrance.gouv.fr](http://legifrance.gouv.fr)
  13. Source : <http://bofip.impots.gouv.fr/bofip/6325-PGP.html>
  14. <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/droit-a-la-formation-et-orientation-professionnelle/CEP>
  15. Concernant la structuration possible du PDC, il vous est possible de vous référer à l'une des parties précédentes de ce chapitre présentant plus amplement le PDC.
  16. Le lecteur intéressé pourra se référer pour aller plus loin à la *Boîte à outils des formateurs*, 3<sup>e</sup> éd., F. Bouchut, I. Cauden, F. Cuisiniez, Éditions Dunod.

# 3

## Rémunération

### Mots-clés

Attirer, motiver, fidéliser, optimiser.

### 1 Politique de rémunération

La rémunération d'un collaborateur dépend de multiples facteurs, la conjoncture va entrer tout d'abord en ligne de compte. En période de pénurie sur certains types de postes, les salaires auront tendance à être revus à la hausse. C'est le cas en 2019 dans le domaine de la finance, de l'informatique/digital. À l'inverse, en période de crise économique comme ce fut le cas après le krach de 2008, les salaires sont tirés vers le bas. De plus, le secteur d'activité influence le salaire. En effet, l'employeur se réfère aux pratiques de la profession et à sa convention collective. Le salaire sera également déterminé en fonction du poste et du parcours de l'individu. La performance individuelle et collective modifiera aussi le niveau de rémunération.

Une politique de rémunération s'aborde sous différents angles qui impliquent la mise en œuvre d'outils variés. En effet, la rémunération doit être abordée sous l'angle **social** et sous l'angle **économique**. Sous l'angle économique, la rémunération doit prendre en compte les éléments suivants :

- ▶ coût pour l'entreprise : pilotage et suivi du budget de la masse salariale ;
- ▶ partage des bénéfices de l'entreprise.

Sous l'angle social, la rémunération doit prendre en compte les éléments

suivants :

- ▶ **Équité interne** : existence d'une classification et d'une échelle des salaires.
- ▶ **Récompense de la performance, du mérite** : mise en œuvre de l'individualisation des salaires.
- ▶ **Implication des collaborateurs** : existence de systèmes de récompense de la performance d'équipe et de la performance individuelle (prime d'équipe, bonus, augmentations individuelles).
- ▶ **Climat social** : implication dans des négociations annuelles.
- ▶ **Gestion des carrières** : mesure des capacités, analyse des potentiels.
- ▶ **Fidélisation des salariés occupant des postes clés** : suivi d'enquêtes de salaire pour s'assurer de l'équité externe.

Piloter la rémunération revient également à bâtir un système qui équilibre rémunération individuelle et rémunération collective, rémunération immédiate et différée, rémunération fixe et variable :

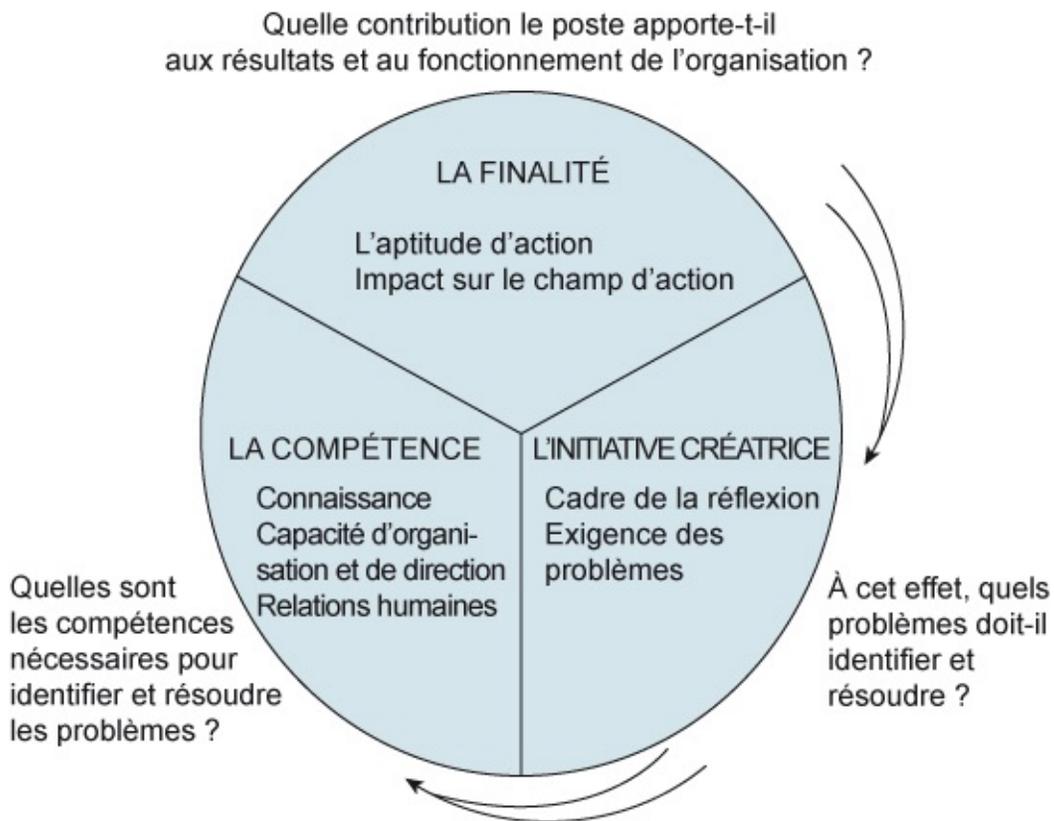
- ▶ **Rémunération directe** : salaire de base, primes, heures supplémentaires, 13<sup>e</sup> mois.
- ▶ **Rémunération indirecte** : avantages en nature, PEE, participation, intéressement, contrats retraite. Elle s'ajoute à la rémunération directe pour les salaires. Il s'agit d'autres paiements ou prestations dont bénéficient les salariés.
- ▶ **Rémunération immédiate** :
  - Salaire de qualification (salaire de base + complément individuel) lié au poste.
  - Salaire de performance (part individuelle réversible : primes, commissions, gratification, etc.) lié à la performance sur le poste.
- ▶ **Rémunération différée** : participation, intéressement, stock-options, PERE, PEI, PEE, 13<sup>e</sup> mois, certaines primes. Représente la rémunération qui est reportée dans le temps.
- ▶ **Rémunération individuelle** : dépend de la performance de l'individu.
- ▶ **Rémunération collective** : récompense un effort de groupe.

La politique de rémunération devra toujours prendre en compte des données individuelles et collectives. Parmi les paramètres collectifs incontournables, on ne négligera pas la consultation de la grille de rémunération prévue par la

convention collective (la CCN fixe le salaire minimum conventionnel pour chaque position de la grille de classification SMC). De même, si l'entreprise dispose d'une grille interne, le service RH se doit de la respecter.

La référence au marché intervient au moment de l'embauche : un écart de rémunération peut rendre un recrutement difficile. Les enquêtes annuelles (APEC, CEGOS, Hays, Hewitt, Robert Walters...) sont des indicateurs indispensables. En effet, l'écart de salaire entre entreprises à poste égal peut être facteur de difficulté à maintenir les salariés à leur poste et provoque un turnover subi. C'est la raison pour laquelle les entreprises ont créé des instruments de cohérence : grilles de classification, méthodes de cotation de postes type Hay. La méthode Hay consiste à peser les postes en recherchant la contribution du poste dans l'organisation. La méthode s'intéresse pour cela à trois critères :

1. La finalité.
2. La compétence.
3. L'initiative créatrice.



Source : Hay group.

**Figure 1** Schéma de la méthode Hay

Chacune de ces catégories regroupe plusieurs aspects :

- ▶ La compétence regroupe trois aspects : la connaissance, la capacité d'organisation, les relations humaines ;
- ▶ L'initiative créatrice s'intéresse au cadre de réflexion et à l'exigence des problèmes ;
- ▶ La finalité concerne : la latitude d'action, l'ampleur du champ d'action, l'impact sur le champ d'action.

Parmi les paramètres individuels, on veillera à prendre en compte :

- ▶ **le poste (emploi, fonction)** : le salaire est d'abord proportionnel au niveau du poste ;
- ▶ **la capacité (performance)** : le salaire est attaché à la personne et à l'évolution de ses compétences ;
- ▶ **le potentiel** : le salaire dépend du pari que fait l'entreprise sur l'avenir professionnel du salarié.

Au final, la rémunération doit répondre à une combinaison de contraintes pour l'entreprise :

- ▶ **compétitivité externe** : attirer les meilleurs collaborateurs et retenir les plus performants d'entre eux. Il conviendra de prendre en compte les contraintes du marché de l'emploi : pénurie sur le métier concerné, concurrents attractifs ;
- ▶ **équité interne** : offrir des salaires équitables selon l'expérience et la performance. Il conviendra de prendre en compte les facteurs suivants : phase de vie de l'entreprise, typologie des collaborateurs (âge, formation, ancienneté), nature de l'activité ;
- ▶ **équilibre financier** : éviter une progression trop rapide de la masse salariale (donner la priorité aux augmentations individuelles plutôt que collectives). Prendre également en compte que certaines augmentations de la masse salariale ne sont pas à la main de l'entreprise : augmentations du SMIC, des minima conventionnels et de l'ensemble des charges sociales. Il est important de bien mesurer l'effet report des mesures d'augmentation, afin de maîtriser la masse salariale ;
- ▶ **attente des salariés** : la politique de rémunération doit s'adapter aux besoins des salariés de l'entreprise concernée.

## 2 Salaire : définition et règles de paiement

**Le salaire** se définit classiquement comme la rétribution versée par l'employeur au salarié en contrepartie de son travail. La rétribution ne se limite pas à la rémunération. En effet, la formation, la reconnaissance, les possibilités de mobilité et de promotion sont aussi perçues par le collaborateur comme une rétribution récompensant sa contribution. Cette prestation se compose du salaire de base et éventuellement de divers accessoires ou compléments de salaire et des charges afférentes.

Le salaire de base **est fixé librement** entre l'employeur et le salarié, soit par le contrat de travail, soit par décision de l'employeur (usages, grille interne d'entreprise, comité de rémunération) sous réserve du respect des règles légales et conventionnelles.

En pratique, le terme de « rémunération » est plus global et intègre d'autres éléments que le salaire au sens strict.

Le paiement du salaire est effectué une fois par mois. L'employeur est tenu de payer ses salariés à intervalles réguliers. Cependant, la loi ne prévoit pas de date précise pour le paiement du salaire.

Ce paiement doit intervenir :

- ▶ au moins 1 fois par mois, pour les salariés mensualisés ;
- ▶ au moins 2 fois par mois pour les salariés non mensualisés ;
- ▶ au moins 1 fois par trimestre pour les VRP.

La loi du 19 janvier 1978 prévoit le paiement mensuel de la rémunération indépendamment du nombre de jours par mois : il s'agit du lissage de la rémunération sur tous les mois de l'année. Ce principe de la mensualisation ne s'applique pas : aux travailleurs à domicile, aux travailleurs intermittents, aux saisonniers et temporaires, à certains ouvriers aux pièces, à certains VRP.

Le paiement mensuel est calculé sur la base de l'horaire hebdomadaire légal ou contractuel de travail.

Pour un salarié à plein temps dans une entreprise qui applique la durée légale hebdomadaire du travail, soit 35 heures, le paiement mensuel de la rémunération est de :

$$\frac{35 \text{ heures} \times 52 \text{ semaines}}{12} = 151,67 \text{ heures} \times \text{taux horaire}$$

Pour un salarié à temps partiel travaillant 30 heures par semaine, le paiement mensuel de la rémunération est de :

$$\frac{30 \text{ heures} \times 52 \text{ semaines}}{12} = 130 \text{ heures} \times \text{taux horaire}$$

Le paiement mensuel a pour objet de neutraliser les conséquences de la répartition inégale des jours entre les 12 mois de l'année. La mensualisation permet la régularité de la rémunération sur l'année ; elle a pour effet notamment d'octroyer au profit du salarié des avantages :

- ▶ versement d'indemnités journalières en cas de maladie ou d'accident du travail ;
- ▶ rémunération des jours pour événements familiaux ;
- ▶ lissage sur les 12 mois ;
- ▶ paiement des jours fériés chômés ;
- ▶ indemnité de départ à la retraite ;
- ▶ droit à l'indemnité de licenciement.

Les salariés ne bénéficiant pas de la mensualisation sont payés au moins 2 fois par mois, à 16 jours au plus d'intervalle (art. L3242-3 du Code du travail).

**Un acompte**, correspondant pour une quinzaine à la moitié de la rémunération mensuelle peut être versé au salarié qui en fait la demande (art. L3242-1 du Code du travail). L'acompte consiste à verser à un salarié la rémunération d'une période de travail déjà effectuée, mais avant son échéance normale (ex. : versement le 15 juillet du salaire des 15 premiers jours du mois, alors que l'échéance normale de la paye est en fin de mois). Les acomptes sont intégralement compensables avec le salaire. Cet acompte sera déduit du salaire mensuel net. La retenue pour acompte doit être mentionnée sur le bulletin de paie du mois, il appartient à l'employeur de prouver le versement de l'acompte. L'employeur ne peut pas refuser un acompte car il porte sur une période de travail déjà effectuée.

Le salarié peut également demander **une avance sur salaire**, correspondant à une période de travail non encore effectuée ou un élément de rémunération différé (prime). L'employeur n'est pas tenu d'accepter.

Par ailleurs, l'employeur peut accorder **un prêt à ses salariés**. Un contrat de prêt doit être rédigé dès lors que la somme dépasse 1 500 €, quand le taux d'intérêt est nul et si le taux d'intérêt est différent du taux légal (art. 1359 du Code civil). La jurisprudence assimile le prêt consenti par l'employeur à un salarié à une avance en espèces. L'employeur est en droit de se rembourser au moyen de prélèvements successifs sur le salaire ne dépassant pas 10 % du montant des salaires exigibles. Il existe une obligation de procéder à la déclaration des prêts dont le montant est

supérieur à 760 €. Il est possible de prévoir que le prêt produise un **taux d'intérêt au taux légal** (un prêt accordé sans intérêts pourrait être requalifié en avantages en espèces assujettis à cotisations sociales). Cette pratique peut constituer un risque auprès de l'URSSAF qui considère le prêt à 0 % comme un avantage en nature.

Lorsque le salaire est inférieur à 1 500 € nets, il peut être versé en espèces (dans ce cas, il est conseillé d'établir une quittance). Le salaire au-delà de ce montant sera donc payé par chèque ou virement bancaire.

Le salaire est *quérable*, c'est-à-dire que le salarié doit aller le chercher chez l'employeur qui doit, quant à lui, tenir la somme due à sa disposition (Cassation sociale, 11 avril 1991). L'employeur n'a donc aucune obligation d'adresser le salaire au domicile du salarié. Les parties peuvent cependant prévoir d'autres modalités. Cependant, selon l'usage, le paiement du salaire a lieu sur le lieu de travail. Toutefois, le virement bancaire est le plus souvent utilisé. Le retard de paiement entraîne la responsabilité contractuelle de l'employeur.

À chaque paiement du salaire, l'employeur doit délivrer un bulletin de paie. Depuis la loi du 12 mai 2009, il peut remplacer la remise du bulletin de paie sous format papier par une remise sous forme électronique. La loi Travail (2016), en son article 24, permet aux entreprises qui le souhaitent de délivrer un bulletin de paie dématérialisé sans avoir besoin de demander l'accord du salarié. Le salarié reste libre de demander un bulletin sous format papier, s'il en fait la demande formelle par écrit. Le bulletin de paie doit toujours être rédigé en français ; il permet de rapporter la preuve que le salaire a bien été payé.

L'acceptation du bulletin de paie n'empêche pas le salarié de contester le paiement de la somme indiquée ou son exactitude. Il dispose de 3 ans pour le faire devant le conseil de prud'hommes. En effet, l'article 21 de la loi de Sécurisation de juin 2013 a fait passer de 5 ans à 3 ans le délai de prescription applicable aux rappels de salaire.

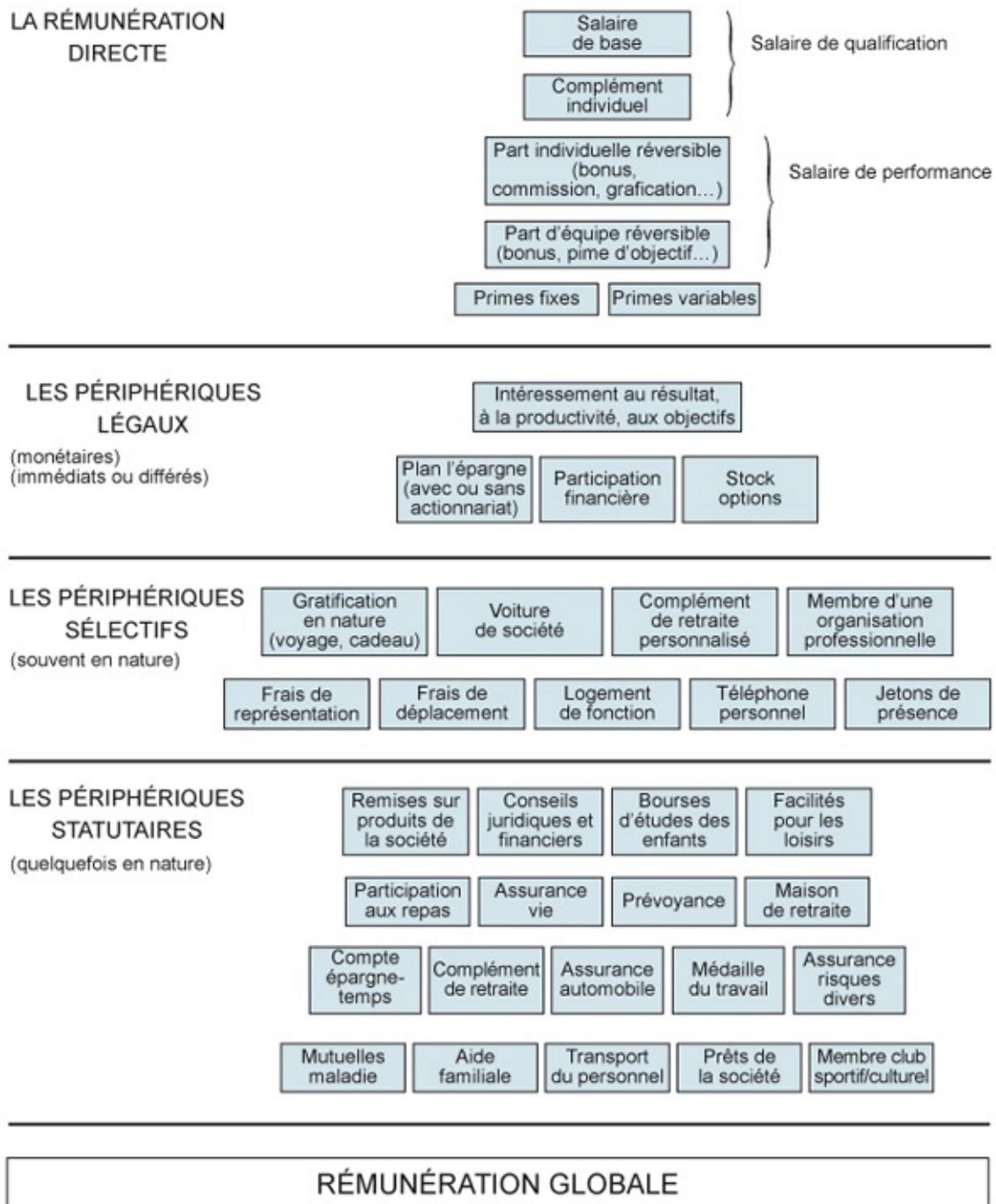
Désormais, le nouvel article L3245-1 du Code du travail prévoit que l'action en paiement ou en répétition du salaire se prescrit par 3 ans à compter du jour où celui qui l'exerce a connu ou aurait dû connaître les faits lui permettant de l'exercer.

Le paiement du salaire est protégé contre les créanciers du salarié qui ne peuvent en saisir qu'une partie (*cf.* ATD, Avis à Tiers Détenteur). Il est également protégé contre l'insolvabilité de l'employeur (60 jours payés avant les autres créanciers = super privilège, puis 6 mois en privilège simple, après Fisc et frais de justice).

### 3 Composantes de la rémunération

La pyramide des rémunérations (Donnadieu, 1993, 2001), voir [figure 2](#), page suivante, se compose de 4 catégories :

1. **La rémunération directe** (éléments repris sur le bulletin de paye avec les retenues pour cotisations sociales).
2. **Les périphériques légaux** (éléments issus de la loi ou d'une ordonnance) : épargne salariale, actions gratuites, stock-options.
3. **Les périphériques sélectifs** (éléments variables liés à la personne) : avantages en nature (logement, voiture, téléphone), certains contrats de retraite. Il s'agit d'éléments variables et réversibles, le plus souvent individualisés.



**Figure 2 La pyramide des rémunérations selon Donnadiu, 2001**

4. **Les périphériques statutaires** (éléments collectifs, avantages acquis) : il s'agit des avantages sociaux, œuvres sociales du CSE, prêts à taux préférentiels, mutuelle et prévoyance, contrats retraite, assurance vie, participation aux repas, compte épargne-temps.

Sans être tout à fait exhaustif, il est bon de rappeler les modalités possibles de la rétribution. La fameuse pyramide des rémunérations de Donnadiou illustre l'étendue du panel de leviers actionnables en fonction des quatre catégories énoncées précédemment.

### 3.1 Le salaire de base

**Le salaire de base** est la première composante de la rémunération. Il correspond au salaire brut, défini dans le contrat de travail hors primes, bonus, avantages et heures supplémentaires.

**Le salaire total** comprend l'ensemble des sommes convenues et des avantages accordés par l'employeur : salaire de base, avantages en nature, primes, gratifications, pourboires, ainsi que des majorations prévues par la loi ou les accords collectifs (majoration pour heures supplémentaires, travail de nuit, du dimanche, travail salissant ou pénible...) mais ne comprend pas les remboursements de frais professionnels, les indemnités ayant le caractère de dommages et intérêts, les sommes versées au titre de l'intéressement et de la participation.

Le salaire est fixé librement. Cette liberté est néanmoins fortement encadrée par les principes suivants :

- ▶ le principe de l'égalité de rémunération (art. L3221-2 à L3221-4 du Code du travail) ;
- ▶ le principe de non-discrimination (art. L1132-1 et L1132-2 du Code du travail) ;
- ▶ la proportionnalité du salaire des collaborateurs à temps partiel (art. L3123-5 du Code du travail) ;
- ▶ le niveau de rémunération des salariés en CDD ou salariés intérimaires (art. L1242-14 et L1242-15 du Code du travail) ;
- ▶ le niveau de salaire des salariées revenant de congé de maternité ou d'adoption (art. L1225-26 et L1225-44 du Code du travail) ;
- ▶ l'interdiction de l'indexation des salaires sur le SMIC (art. L3231-3 du Code du travail) ou sur les prix (ord. n° 58-1374 du 30 décembre 1958, art. n° 79-3) ;
- ▶ le respect de la législation sur le SMIC (Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance), le niveau de salaire des apprentis, etc.

Le SMIG a été institué par la loi de 1950 régissant la liberté des salaires. Il fixe le montant minimum en dessous duquel aucun salaire ne doit être versé. En 1970, a été créé le SMIC, assurant aux salariés :

- ▶ la garantie de leur pouvoir d'achat par indexation sur l'indice mensuel des prix à la consommation ;
- ▶ une participation au développement économique de la nation par application des relèvements au minimum annuel.

Le montant pour 2019 était de 10,03 €/heure. Le SMIC est revalorisé chaque année au 1<sup>er</sup> janvier. Depuis un décret du 8 février 2013, le SMIC est indexé, non plus sur l'indice des prix à la consommation des ménages urbains, mais sur l'inflation calculée sur les 20 % des ménages ayant les plus bas revenus. Il est revalorisé sur la base de la moitié du gain de pouvoir d'achat du salaire horaire moyen des ouvriers et des employés (et non plus des seuls ouvriers) afin de tenir compte de la part que représente la catégorie professionnelle des employés. Le gouvernement peut toujours occasionnellement porter le SMIC à un niveau supérieur à celui résultant des seuls mécanismes légaux de revalorisation (coups de pouce). Cette augmentation du SMIC a des répercussions sur la rémunération des salariés au SMIC, mais également sur celle des apprentis, des salariés en contrat de professionnalisation, sur le calcul de la réduction Fillon, etc.

Aucune rémunération effective ne peut se situer au-dessous du minimum que constitue le SMIC. Le fait de payer des salaires inférieurs au SMIC est pénalement sanctionné d'une amende de 1 500 € au plus par infraction constatée. En cas de récidive dans le délai d'un an, l'amende est portée à 3 000 €. Il existe néanmoins des exceptions au SMIC : les apprentis et les contrats de professionnalisation pour les moins de 26 ans ; les jeunes salariés âgés de moins de 18 ans et qui ont moins de 6 mois de pratique dans la branche ont quant à eux 10 % d'abattement et les jeunes de moins de 17 ans ont 20 % d'abattement. Le SMIC ne s'applique pas aux stagiaires ni aux VRP.

Il est de la responsabilité de l'employeur de vérifier chaque mois que le salaire total (fixe + variable) atteint bien le SMIC ou, le cas échéant, le minimum conventionnel. Entrent dans cette vérification toutes les primes et gratifications qui sont la contrepartie directe du travail réalisé (commissions versées à des commerciaux, primes de rendement ou encore primes d'objectifs, de chiffre d'affaires, etc.). En l'absence de dispositions conventionnelles contraires, les primes allouées en fin d'année ou à certaines périodes de l'année (13<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> mois, prime de vacances versée par l'entreprise) doivent également être retenues. Elles ne sont toutefois à prendre en compte que le mois de leur versement, sans compensation possible d'un mois sur l'autre. Les avantages en nature<sup>1</sup> ou en espèces alloués aux salariés doivent enfin être, eux aussi, intégrés au salaire effectif. Ces salaires minimaux sont fixés par les conventions collectives. Celles-ci déterminent les coefficients hiérarchiques en fonction des qualifications. La loi

du 13 novembre 1982 dite loi Auroux avait imposé l'obligation de négocier au niveau de la branche et au niveau de l'entreprise. Désormais, la mise en œuvre de l'ordonnance dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur engage au moins une fois tous les quatre ans :

1. Une négociation sur la rémunération, notamment les salaires effectifs, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise ;
2. Une négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, portant notamment sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération, et la qualité de vie au travail.

Cette négociation ne comporte pas une obligation de conclure. Un index de l'égalité « femmes-hommes » doit être calculé dans les entreprises de plus de 50 salariés. Cet index est publié chaque année, au plus tard le 1<sup>er</sup> mars. Il est obtenu en mesurant des indicateurs relatifs.

On notera :

- ▶ **les indexations fondées sur le SMIC** et sur le niveau général des prix (indice INSEE) ou des salaires sont interdites (ordonnance du 30 décembre 1958 et loi du 13 novembre 1982) ;
- ▶ **les indexations spécifiques à l'entreprise** sont autorisées. Elles peuvent porter sur l'activité (chiffre d'affaires), la rentabilité (bénéfice) ou tout autre indicateur lié à la vie de l'entreprise.

### 3.2 Les avantages consentis aux salariés (périphériques sélectifs ou statutaires)

#### ■ Avantages en nature

**Les avantages en nature<sup>2</sup>** sont constitués par la fourniture par l'employeur à ses salariés de prestations (biens ou services) soit gratuitement, soit moyennant une participation du salarié inférieure à leur valeur réelle.

L'arrêté du 10 décembre 2002 fixe un principe général de prise en compte des avantages en nature dans l'assiette des cotisations de Sécurité sociale d'après leur valeur réelle. Toutefois, des évaluations forfaitaires sont prévues en cas de fourniture de :

- ▶ nourriture ;

- ▶ logement ;
- ▶ véhicule ;
- ▶ outils de communication (téléphone mobile, ordinateur, accès Internet, etc.).

Ces évaluations sont fournies chaque année par l'URSSAF.

D'autres avantages peuvent également être consentis aux salariés dans un souci de motivation, de fidélisation et d'optimisation fiscale et sociale. En effet, l'URSSAF définit des plafonds d'exonération permettant d'alléger le coût total de certains éléments de rémunération. Nous allons ici établir une liste non exhaustive de ces avantages permettant de limiter l'impact sur la masse salariale. La mise en place de ces avantages ne revêt aucun caractère obligatoire.

### À savoir

Par mesure de tolérance, la fourniture de produits réalisés ou vendus par l'entreprise à des conditions préférentielles dont bénéficie le salarié ne constitue pas un avantage en nature. Pour que cette tolérance s'applique, il faut que la réduction tarifaire n'excède pas 30 % du prix public TTC pratiqué par l'employeur pour le même produit à un consommateur non salarié de l'entreprise.

## ■ Les tickets restaurants

Pour mettre en place les tickets restaurant, il n'y a aucune procédure particulière.

Il s'agit de titres nominatifs de paiement qu'une entreprise peut mettre en place en faveur de tous ses salariés. Le salarié peut acquérir des titres restaurant pour chaque jour de travail effectué, à condition que le repas soit compris dans l'horaire de travail journalier (les temps partiels par demi-journées ne sont donc pas concernés). Le salarié peut aussi choisir d'y renoncer. La contribution de l'employeur est exonérée de cotisations patronales et salariales de Sécurité sociale, et non assujettie à l'impôt sur le revenu des personnes physiques pour les salariés, à la double condition suivante :

- ▶ elle est comprise entre 50 % et 60 % de la valeur du titre ;
- ▶ la contribution n'excède pas 5,52 € en 2019 (l'URSSAF fournit le montant chaque année).

### À savoir

Il faut noter qu'en cas de redressement, l'URSSAF calculera sur le premier euro et non

uniquement sur le dépassement.

La rémunération des dirigeants étant très spécifique et contrôlée, elle fait l'objet de toutes les attentions des DRH qui prennent mille précautions pour respecter les plafonds, règles d'attribution ou d'exclusion afin d'éviter un risque « social ».

Ainsi, l'URSSAF a longtemps considéré que le mandataire social ne pouvait bénéficier de titres restaurant au titre de l'exécution de son mandat. Néanmoins, le cumul d'un contrat de travail correspondant à l'exécution de fonctions techniques distinctes avec un mandat social permettait d'en bénéficier. Cette position a évolué puisqu'en 2013, un document diffusé par l'URSSAF (document d'information synthétique établi à la date du 22 août 2013) précise que : « S'agissant des mandataires sociaux affiliés au régime général en application de l'article L311-3 du Code de la sécurité sociale, l'absence d'un contrat de travail ne s'oppose pas à ce qu'ils bénéficient de titres restaurant si ce dispositif est mis en place pour les salariés dans la société. »

Les DRH pouvaient donc alors considérer que le président de SAS ou de SASU rémunéré pouvait prétendre aux tickets restaurants, à condition que ses salariés en bénéficient également.

En 2015, il semblerait que l'URSSAF soit revenu sur ce principe et ait considéré alors que seuls les dirigeants qui bénéficient d'un contrat de travail pouvaient bénéficier des titres restaurants. On peut lire sur le site de l'URSSAF à la rubrique employeur : « Leur attribution est subordonnée à l'existence d'un lien de salariat » et que « le dirigeant qui exerce des fonctions techniques distinctes du mandat social donnant lieu à un contrat de travail et à une rémunération spécifique peut se voir octroyer de tels titres ».

Cependant, en octobre 2016, on peut lire une directive différente sur le site de l'URSSAF : « Par mesure de tolérance, les URSSAF considèrent que la participation patronale sur les titres restaurant attribuée aux mandataires sociaux peut être exonérée de cotisations de Sécurité sociale sans qu'il soit nécessaire de rechercher l'existence d'un lien de subordination entre le mandataire social et la société (contrat de travail et attributions spécifiques distinctes de celles de son mandat social...). »

Cependant, il convient de noter que c'est la Commission nationale des titres restaurant (CNTR) qui fixe les conditions d'attribution des titres restaurant. Ainsi, la CNTR estime de manière plus restrictive que les URSSAF, que seuls les mandataires sociaux qui cumulent leurs fonctions avec une activité salariée peuvent prétendre à l'attribution de titres restaurant (« Aux termes de l'article L3262-1 du Code du travail, les titres restaurant sont remis par les employeurs à

“leur personnel salarié” : l’attribution des titres est conditionnée par l’existence d’un lien de salariat, au sens du Code du travail, entre le bénéficiaire des titres et l’employeur prescripteur » extrait du site cntr.fr).

Ces différentes positions en matière d’avantages montrent que le risque de contentieux est important. De ce fait, les DRH se doivent donc de rester vigilants et prudents.

### Pour aller plus loin

<https://www.urssaf.fr/portail/home/employeur/calculer-les-cotisations/les-elements-a-prendre-en-compte/les-frais-professionnels/les-titres-restaurant.html>

### ■ Les chèques vacances

Créés en 1982 pour faciliter le départ en vacances des personnes aux revenus modestes, ils sont subventionnés soit par l’employeur, soit par le comité social et économique (CSE) ou un organisme social. Le chèque-vacances est un titre nominatif, qui se présente sous forme de coupures de 10 et 20 € et qui permet de régler de très nombreuses prestations de tourisme et de loisirs. Il est valable 2 ans au-delà de son année d’émission. L’employeur fournit ainsi avec le chèque-vacances un complément de revenus, déductible du bénéfice imposable, exonéré de charges sociales (sauf CSG/CRDS), dans la limite de 30 % du SMIC). Le montant et les modalités de la contribution de l’employeur et du salarié sont déterminés en fonction du niveau des salaires et sur la base de critères non discriminants librement choisis par le chef d’entreprise. L’exonération de charges sociales implique :

- ▶ l’obligation d’information des salariés par l’employeur ;
- ▶ la non-substitution à un élément de salaire.

### Pour aller plus loin

<http://www.ancv.com>

## ■ Les bons d'achats pour événements

En l'absence de CSE, l'employeur peut offrir des bons d'achat aux salariés. L'attribution du bon d'achat doit être en lien avec l'un des événements suivants :

- ▶ la naissance ;
- ▶ le mariage, le PACS ;
- ▶ la retraite ;
- ▶ la fête des mères et des pères ;
- ▶ la Sainte-Catherine et la Saint-Nicolas ;
- ▶ Noël pour les salariés et les enfants jusqu'à 16 ans révolus dans l'année civile ;
- ▶ la rentrée scolaire pour les salariés ayant des enfants ayant moins de 26 ans dans l'année d'attribution du bon d'achat (sous réserve de la justification du suivi de scolarité).

Les bénéficiaires doivent être concernés par l'événement.

Un seuil de 5 % du plafond mensuel de la Sécurité sociale est appliqué par événement. Les bons d'achat sont donc cumulables, par événement, s'ils respectent le seuil de 5 % du plafond mensuel. Deux événements ont nécessité des adaptations de ce seuil de 5 % :

- ▶ pour la rentrée scolaire, il est de 5 % du plafond mensuel par enfant ;
- ▶ pour Noël, le seuil est de 5 % par enfant et 5 % par salarié.

Lorsque ces conditions ne sont pas simultanément remplies, le bon d'achat est soumis pour son montant global, c'est-à-dire en totalité et dès le 1<sup>er</sup> euro.

### À savoir

La vigilance est cependant de mise dans la mesure où la Cour de cassation a remis en cause la valeur juridique de la tolérance de la circulaire ACOSS de 2011 (Cour de cassation, 2<sup>e</sup> chambre civile, 30 mars 2017, n<sup>o</sup> 15-25.453). La tolérance ACOSS sur l'exonération sociale des cadeaux et bons d'achat est dépourvue de toute portée normative. Nous conseillons de procéder à un rescrit social auprès de l'URSSAF dont l'entreprise dépend. La Cour de cassation a confirmé sa position dans un nouvel arrêt Cass. 2<sup>e</sup> civ. 14-2-2019 n<sup>o</sup> 17-28.047 L'attribution est donc désormais soumise à cotisations.

## ■ Chèques livres/disques

Ils sont exonérés de charges sociales sans autre condition que celle d'être attribués par le comité social et économique ou par l'employeur en l'absence de comité d'entreprise :

- ▶ pas de contrainte de plafond : vous choisissez le montant que vous souhaitez offrir, il n'y a pas de limite ;
- ▶ pas de contrainte de situation familiale ;
- ▶ pas de contrainte d'événements.

## ■ Les CESU

**Le Chèque emploi service universel (CESU) préfinancé** peut bénéficier à tout salarié travaillant dans une entreprise l'ayant mis en place. Il sert à rémunérer un tiers pour une prestation de service et évite les contraintes administratives.

Depuis 2007, les dirigeants d'entreprise (gérants, entrepreneurs individuels, etc.) peuvent eux aussi recevoir des CESU préfinancés par leur entreprise. À condition toutefois que l'ensemble des salariés bénéficie de la même aide accordée selon les mêmes modalités. Dans les entreprises qui n'emploient aucun salarié, notamment les entreprises individuelles, les dirigeants peuvent s'octroyer des CESU préfinancés sans aucune autre condition que celles fixées pour l'exonération fiscale et sociale.

Le CESU préfinancé présente les avantages suivants pour l'employeur qui le met en place :

- ▶ il correspond à un complément de rémunération exonéré de charges sociales dans une limite de 1 830 € par salarié et par an ;
- ▶ il permet à l'entreprise qui le cofinance de bénéficier d'un crédit d'impôt de 25 % de sa contribution financière ;
- ▶ il est exonéré de cotisations sociales : cotisations URSSAF, cotisations chômage, cotisations et retraites complémentaires ;
- ▶ il est exonéré de charges fiscales : taxe d'apprentissage, participation à la construction, participation à la formation continue, taxe sur les salaires ;
- ▶ il est déductible du bénéfice imposable : la contribution est admise dans vos frais généraux, au même titre que les autres dépenses d'œuvres sociales ;
- ▶ il est éligible à un crédit d'impôt à hauteur de 25 % (plafond de

500 000 € par exercice).

### 3.3 Les systèmes de retraite supplémentaire (périphériques sélectifs ou statutaires)

#### ■ PER (ex-contrats « Article 83 »)

**Les PER entreprises** sont des contrats d'assurance de groupes d'épargne retraite par capitalisation permettant de se constituer une rente viagère. Les contrats sont souscrits à l'initiative de et par l'entreprise. Il s'agit d'un régime de retraite à cotisations définies, c'est-à-dire que le montant des cotisations est déterminé. L'entreprise décide librement du taux de cotisation qui peut être un pourcentage du salaire ou d'une tranche.

Il s'agit d'un compte d'épargne-retraite individuel alimenté par des **cotisations obligatoires** versées en totalité par l'entreprise ou partagées entre l'entreprise et son salarié. Il est également possible :

- ▶ d'effectuer des **versements volontaires libres et/ou programmés** ;
- ▶ d'affecter des **droits issus d'un Compte épargne-temps (CET)** ou de **jours de repos non pris** ;
- ▶ **de transférer l'épargne-retraite** issue du PER Entreprises d'un employeur à l'autre.

L'adhésion est obligatoire pour tous les salariés ou pour une catégorie déterminée, pour leur assurer un complément de revenus pendant leur retraite sous forme de rente uniquement. Les versements obligatoires de l'employeur et du salarié sont exonérés d'impôt sur le revenu, jusqu'à hauteur de 8 % de la rémunération annuelle brute, plafonnée à 8 fois le PASS (déduction faite versements PERE).

Les versements volontaires des salariés sont exonérés dans la limite de 10 % de la rémunération annuelle brute, plafonnée à 8 fois le PASS.

Les versements de l'employeur sont soumis au forfait social de 20 %. Dans les entreprises de moins de 50 salariés, la loi de finances pour 2019 a supprimé ce forfait social. Les versements ne doivent pas dépasser, pour chaque salarié, la plus élevée de ces deux sommes :

- ▶ soit 5 % du PASS ;
- ▶ soit 5 % de la rémunération, dans la limite de 5 fois le plafond de la Sécurité sociale. On retire cependant de ce montant celui de l'abondement éventuel au PERE (s'il y en a un dans l'entreprise). Les versements obligatoires de l'employeur sont soumis, comme le salaire,

à la CSG (9,2 %) et à la CRDS (0,5 %), sur la totalité de la somme. Les cotisations de l'employeur sont déduites du résultat imposable de l'entreprise.

## ■ Contrat dits « Article 82 »

Il s'agit d'un contrat collectif d'assurance à adhésion facultative souscrit par l'entreprise pour l'ensemble de son personnel ou pour une partie d'entre eux leur garantissant pour leur retraite un complément de revenus sous forme de capital ou de rente.

L'entreprise ne s'engage que sur un niveau de financement. Le complément de revenus est fonction de l'épargne accumulée par l'entreprise (et éventuellement par celle du salarié) sur son compte majoré des résultats financiers. Il s'agit de contrats de retraite sur-complémentaire gérés par capitalisation.

Les primes versées par l'employeur pour alimenter le contrat (article 82) sont imposables à l'impôt sur le revenu mais sont déductibles du résultat imposable et sont soumises en totalité aux cotisations sociales et aux prélèvements.

## ■ Contrat dits « Article 39 »

Il s'agit d'un contrat collectif d'assurance. L'entreprise s'engage à l'avance sur un niveau de retraite défini, généralement en pourcentage du ou des derniers salaires. Elle a une obligation de résultat (produit à « prestations définies »).

La mise en place de ce contrat est facultative pour l'entreprise. Il concerne l'ensemble des salariés ou uniquement certaines catégories. Le contrat prend fin à la retraite et les versements sont entièrement financés par l'entreprise. Le versement du salarié est impossible. La sortie se fait sous forme de rente viagère pour le salarié. Pour ce dernier, les sommes versées par l'entreprise sont exonérées de charges sociales ainsi que d'impôt sur le revenu. Les cotisations de l'entreprise sont intégralement déductibles du résultat imposable de l'entreprise et ne sont pas soumises aux charges sociales patronales, ni à la CSG ni à la CRDS. En revanche, l'employeur doit verser une contribution aux organismes sociaux appelée « contribution sociale employeur ». Lors de la mise en place du régime, l'entreprise doit choisir, de manière irrévocable, entre deux modes de contribution, assise sur :

- ▶ les rentes liquidées : contribution de 32 % dès le 1<sup>er</sup> euro ;
- ▶ les primes collectives versées : contribution de 24 % (et/ou 48 % sur

les dotations des provisions).

### 3.4 L'épargne salariale (périphérique légal)

#### ■ Le Plan d'épargne entreprise (PEE)

Il s'agit d'un dispositif d'épargne collectif. Toutes les entreprises peuvent mettre en place un PEE, et cela quels que soient leur taille, leur effectif, leur statut juridique. Il concerne tous les salariés.

Pour les entreprises de moins de 250 salariés, l'employeur peut, lui aussi, bénéficier du PEE.

Les entreprises qui le souhaitent peuvent **souscrire un PEI** (Plan épargne interentreprises) qui permet aux entreprises regroupées par accords professionnels et/ou régionaux, de bénéficier des **avantages du PEE** dans un cadre administratif et juridique simplifié.

Un livret d'épargne salariale est remis à chaque collaborateur. Au départ de l'entreprise, un état récapitulatif de l'ensemble des sommes et des valeurs mobilières épargnées ou transférées précise si les frais de tenue de compte sont pris en charge par l'entreprise ou par prélèvement sur les avoirs.

Pour mettre en place un PEE, il existe deux cas de figure : l'entreprise est dotée d'un délégué syndical ou d'un CSE ou non. Lorsque l'entreprise a un délégué syndical ou un CSE, le PEE doit être négocié avec les IRP (Instances Représentatives du Personnel). Dans ce cas, il peut être conclu selon les modalités suivantes :

- ▶ par convention ou accord collectif ;
- ▶ par accord entre l'employeur et les représentants d'organisations syndicales représentatives ;
- ▶ par accord conclu au sein du CSE ;
- ▶ par ratification à la majorité des 2/3 du personnel d'un projet proposé par l'employeur conjointement ;
- ▶ le cas échéant, avec au moins un syndicat représentatif ou le CSE.

Lorsque l'entreprise n'est pas soumise à l'obligation de négocier avec le personnel ou en cas d'échec des négociations, le PEE peut être mis en place par décision unilatérale de l'employeur.

## À savoir

*Durée de l'accord* : 1 an, renouvelable par tacite reconduction.

*Bénéficiaires* : tous les salariés sous réserve d'une éventuelle condition d'ancienneté de 0 à 3 mois.

Les sommes versées sur le PEE permettent de constituer un portefeuille de valeurs mobilières. Les placements doivent être variés afin de garantir une certaine sécurité aux salariés. Les sommes peuvent être investies dans :

- ▶ l'achat d'actions de l'entreprise ;
- ▶ l'achat de parts dans des fonds communs de placement d'entreprise ;
- ▶ l'achat de SICAV ;
- ▶ l'achat d'actions émises par une société créée par des salariés afin de racheter leur entreprise.

Les sommes peuvent également servir à l'augmentation de capital de l'entreprise.

Les sommes qui alimentent le PEE proviennent :

- ▶ des versements volontaires des salariés. La somme totale ne peut être supérieure à 25 % de leur revenu annuel ;
- ▶ de l'intéressement ;
- ▶ de la participation ;
- ▶ des revenus tirés du placement ;
- ▶ des versements effectués par l'employeur, que l'on appelle l'abondement. Le plafond d'abondement par l'entreprise représente 8 % du plafond annuel de la Sécurité sociale et au maximum 3 fois le versement volontaire. Ces sommes sont bloquées pendant 5 ans. Il existe néanmoins des cas de déblocage anticipé. Le forfait social sur l'abondement est de 20 %. Pour les entreprises de moins de 50 salariés, la loi de finances 2019 a supprimé ce forfait social.

### **Cas de déblocage anticipé :**

- ▶ acquisition ou agrandissement de la résidence principale ;
- ▶ cessation du contrat de travail ;
- ▶ mariage du bénéficiaire ;
- ▶ naissance ou adoption à partir du 3<sup>e</sup> enfant et suivants ;
- ▶ divorce avec garde d'un enfant ;

- ▶ décès du bénéficiaire/conjoint ;
- ▶ invalidité du bénéficiaire/conjoint/enfant ;
- ▶ création ou reprise d'entreprise ;
- ▶ surendettement ;
- ▶ la cessation de son activité par l'entrepreneur individuel ;
- ▶ la fin du mandat social ;
- ▶ la perte du statut de conjoint collaborateur ou de conjoint associé ;
- ▶ achat de parts de l'entreprise.

## ■ L'intéressement

Il s'agit d'une rémunération collective présentant un caractère aléatoire et résultant d'une formule de calcul liée aux résultats et aux performances de l'entreprise. C'est un outil de motivation permettant d'impliquer fortement les salariés dans le développement de l'entreprise, d'associer financièrement le personnel à l'amélioration des performances de l'entreprise.

La mise en place d'un accord d'intéressement dans l'entreprise est purement facultative. Elle n'est subordonnée à aucune condition d'effectif. L'accord est conclu pour une durée de 3 ans. Cet accord décrit le mode de calcul de l'intéressement qui doit respecter les principes suivants :

- ▶ signification économique ;
- ▶ caractère aléatoire ;
- ▶ critères objectifs de répartition.

Lorsqu'une somme est attribuée à un salarié au titre de l'intéressement, le salarié reçoit une fiche distincte du bulletin de salaire, qui précise le montant des droits attribués et rappelle en annexe les règles de calcul et de répartition prévues par l'accord d'intéressement.

Lorsque le bénéficiaire ne demande pas le versement de son intéressement ou son affectation à un plan d'épargne, les sommes dues depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 sont affectées par défaut au PEE ou PEI existant dans l'entreprise. L'intéressement constitue pour le salarié un complément de revenu immédiat, une association financière aux progrès de l'entreprise.

La prime d'intéressement est exonérée d'impôt sur le revenu quand elle est placée dans un PEE ou un PERE dans la limite de 50 % du PASS. Le montant est également exonéré de cotisations sociales sauf CSG/RDS. Pour l'entreprise, les

sommes versées au titre de l'intéressement sont déductibles du bénéfice net imposable, exonérées de charges sociales et des taxes et participations sur les salaires, mais assujetties à la contribution patronale dite « forfait social » de 20 % depuis 2012 sauf pour les entreprises de moins de 250 salariés depuis la loi PACTE de 2019.

## ■ Participation

Obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, elle a été instaurée en 1967.

L'obligation de mise en place de la participation s'applique à compter du 1<sup>er</sup> exercice ouvert après la période de 5 années civiles consécutives calculée selon les règles du Code de la Sécurité sociale.

Il s'agit d'une répartition entre les salariés d'une réserve spéciale correspondant à une part du bénéfice.

Voici la formule de calcul de la réserve spéciale de participation :

$$R = \frac{1}{2} (B - 5C / 100) \times S / VA$$

B = bénéfice net de l'exercice, déduction faite de l'impôt correspondant.

C = capitaux propres de l'entreprise.

S = salaires de l'entreprise.

VA = valeur ajoutée de l'entreprise.

Le plafond pour la réserve de participation est fixé à :

- ▶ la moitié du bénéfice net comptable ou, au choix, des parties ;
- ▶ le bénéfice net comptable diminué de 5 % des capitaux propres ;
- ▶ le bénéfice net fiscal diminué de 5 % des capitaux propres ;
- ▶ la moitié du bénéfice net fiscal.

La répartition de la réserve spéciale de participation entre les bénéficiaires est calculée proportionnellement au salaire perçu dans une limite qui est désormais de 3 fois le PASS.

Le salarié peut percevoir immédiatement les sommes issues de la participation. Le salarié devra alors, dans un délai relativement court, opter pour le retrait ou le blocage de ces sommes. À défaut de réponse, la participation sera bloquée pour 5 ans sauf cas de déblocage anticipé. Les sommes retirées seront soumises à l'impôt sur le revenu au titre de l'année de leur versement. Ce qui n'est pas le cas pour les sommes bloquées sur 5 ans.

Pour l'entreprise, la participation permet d'optimiser la fiscalité car elle est exonérée de cotisations patronales et déductible du bénéfice imposable. C'est un outil de fidélisation permettant d'accroître la responsabilité de chacun dans l'organisation. Les salariés quant à eux bénéficient d'une exonération de cotisations sociales (hors CSG et CRDS), d'une exonération d'impôt sur le revenu, d'une exonération d'impôt sur les revenus de placement et plus-values (hors CSG, CRDS et prélèvement social) sous réserve du respect des plafonds. Le forfait social de 20 % n'est pas applicable si la participation est volontairement mise en place dans les entreprises de moins de 50 salariés.

## ■ Abondement

**L'abondement** est une somme que l'entreprise verse en complément de celle placée volontairement par le salarié dans le PEE. Il est facultatif mais l'employeur doit malgré tout apporter une aide (au minimum la prise en charge des frais de gestion). Le calcul doit être identique pour tous.

L'abondement peut aller jusqu'au triple du versement sans pouvoir excéder 8 % du plafond annuel de la Sécurité sociale, par an et par personne. Attention, l'abondement ne peut se substituer à aucun autre élément de rémunération existant préalablement dans l'entreprise.

## ■ PERE Collectif

**Le Plan d'épargne pour la retraite collective** est un dispositif d'épargne spécialement dédié à la préparation de la retraite. Il s'agit d'une variante du Plan d'épargne entreprise (PEE), qui permet aux salariés de se constituer une épargne retraite dans des conditions fiscales et sociales avantageuses.

Il n'est plus nécessaire, pour mettre en place un PERE Collectif, de laisser la possibilité aux salariés d'opter pour un plan d'épargne plus court (PEE ou PEI)<sup>3</sup>. L'adhésion du salarié au PERE Collectif est facultative.

Il peut être mis en place par la convention collective, par accord collectif négocié ou par référendum à la majorité des deux tiers des salariés.

Tous les salariés de l'entreprise sont bénéficiaires (possibilité d'ajouter une réserve d'ancienneté de 3 mois au plus), y compris les dirigeants d'une entreprise de 1 à 250 salariés.

Le PERE Collectif peut recevoir les versements issus :

- ▶ de l'épargne personnelle, sous forme de versement volontaire (dans la limite de 25 % de la rémunération annuelle) ;
- ▶ de l'intéressement ;
- ▶ de la participation aux résultats de l'entreprise ;
- ▶ d'un compte épargne-temps.

L'abondement de l'entreprise est facultatif. Il peut se cumuler à l'abondement du PEE et est modulable jusqu'à 16 % du PASS et ne peut excéder le triple du versement du salarié.

Concernant les placements, le plan doit prévoir au minimum 3 organismes de placement collectif présentant des profils d'investissement différents.

Dès le départ à la retraite, le salarié peut récupérer ses avoirs sous forme de rente viagère. L'accord peut prévoir des modalités de délivrance en capital ou de conversion en rente.

Des cas de déblocage anticipé sont prévus par la loi :

- ▶ **Décès du bénéficiaire**, de son conjoint ou de la personne qui lui est liée par un Pacte civil de solidarité (PACS).
- ▶ **Acquisition ou remise en état** de la résidence principale suite à une catastrophe naturelle.
- ▶ **Surendettement du participant au plan**, sur demande adressée à l'organisme gestionnaire des fonds ou à l'employeur, soit par le président de la commission de surendettement des particuliers, soit par le juge, en vue d'apurer la dette du détenteur du plan.
- ▶ **Invalidité reconnue du bénéficiaire**, de ses enfants, de son conjoint ou de la personne qui lui est liée par un PACS.
- ▶ **Expiration des droits à l'assurance chômage** du titulaire du plan.

La levée anticipée de l'indisponibilité se fait en un versement unique qui porte sur tout ou partie des sommes pouvant être débloquées.

Pour l'entreprise, tout comme pour le PEE, il s'agit d'un outil de recrutement, de motivation, de fidélisation et de rémunération différée grâce à l'abondement. La mise en place du PERE apporte une souplesse dans la rémunération globale : possibilité de modifier l'abondement tous les ans (sous réserve des modalités prévues par l'accord) et d'abonder la participation. L'entreprise bénéficie également d'incitations sociales et fiscales qui s'ajoutent à celles du PEE. L'abondement versé est exonéré de charges sociales (sauf forfait social à 16 %). L'abondement versé est déductible du résultat imposable. Le PERE donne la

possibilité au salarié de se constituer une épargne retraite à des conditions fiscales et sociales très avantageuses. L'absence d'impôt sur le revenu et de charges sociales salariales sur l'abondement versé par l'entreprise reste un atout. En l'absence de compte épargne-temps, le salarié peut affecter au PERE les sommes correspondant à des jours de repos non pris (maximum 10 jours). Le forfait social, c'est-à-dire la contribution patronale de 20 %, est supprimé à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 :

- ▶ sur l'intéressement, pour les entreprises de moins de 250 salariés ;
- ▶ sur la participation et l'abondement employeur pour les entreprises de moins de 50 salariés. La loi PACTE a créé trois nouveaux plans d'épargne retraite : le PER individuel, le PERE Collectif et le PERE Catégoriel. Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2019, ces nouveaux plans cohabitent avec les anciens dispositifs d'épargne retraite (PERE, Madelin, Article 83, etc.). Les anciens contrats continueront à fonctionner selon les bases actuelles, toutefois, ils ne pourront plus être commercialisés à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2020 ; le versement restera possible. Ils peuvent d'ores et déjà être transformés ou transférés vers les nouveaux PER.

### **3.5 Stock-options (périphérique légal)**

Les stock-options ont été créées en France dans les années 1970. L'option d'achat d'actions est le droit donné à un salarié d'acquérir des actions de son entreprise à un prix/cours déterminé (généralement bas afin de bénéficier d'un « effet rabais »), pendant une durée de temps préfixée et limitée, appelée « période d'exercice », dans le but de les revendre ensuite plus cher selon une échéance de temps plus ou moins longue.

La décision de création de plans de stock-options revient à l'assemblée générale extraordinaire (sur le rapport du conseil d'administration ou du directoire, selon le cas, et sur le rapport spécial des commissaires aux comptes). L'assemblée générale extraordinaire est aussi chargée de fixer le délai durant lequel les dirigeants ont le droit de consentir ces offres de souscription ou d'achat. Elle délègue ensuite au conseil d'administration (ou au directoire) le soin de fixer les conditions d'octroi : nombre d'actions attribuées, prix d'exercice des options (c'est-à-dire le rabais), bénéficiaires. Comme le dispose l'article L225-177 du Code de commerce, des options donnant droit à la souscription d'actions peuvent être consenties « au bénéfice des membres du personnel salarié de la société ou de certains d'entre eux ».

L'attribution de stock-options est assortie d'un double plafond :

- ▶ **Un plafond individuel** : pour se voir attribuer des stock-options, le manager ne doit pas détenir individuellement plus de 10 % du capital social de la société (ou le tiers du capital dans certains cas).
- ▶ **Un plafond collectif** : le nombre total des stock-options attribuées et non encore exercées, ne peut donner droit à un nombre d'actions excédant le tiers du capital social s'il s'agit d'options de souscription d'actions ou 10 % du capital s'il s'agit d'options d'achat d'action.

Pour les options de souscription, la société procède par une augmentation de capital. Pour les options d'achat, elle procède au rachat de ses propres actions.

Dans la pratique, les différentes conditions applicables aux options offertes sont définies par un document qu'on dénomme plan d'options. Il existe un autre document entre la société et chaque bénéficiaire, le contrat, qui précise le nombre d'options attribuées. Ce contrat reprend généralement les dispositions du plan, ce qui renforce leur effet obligatoire à l'égard de l'attributaire des options.

Les stock-options permettent aux salariés d'une entreprise d'acquérir des actions de leur société à un prix (la plupart du temps avantageux) qui est fixé le jour où l'option est offerte. D'où le nom stock-option qui signifie « option sur titres ». Suite à cette proposition, les salariés bénéficiant de stock-options disposent d'un délai fixé par la société pour « lever » l'option, c'est-à-dire acheter les actions au prix fixé le jour de l'option.

### ■ Délai d'indisponibilité

Le délai d'indisponibilité juridique est fixé dans le règlement du plan. La fin du délai d'indisponibilité juridique correspond à la date à partir de laquelle l'optionnaire peut lever ses options mais pas forcément vendre les actions en résultant.

Depuis la loi TEPA du 21 août 2007, un délai d'indisponibilité de 4 années, à compter de la date d'attribution des options, doit être respecté si le contribuable désire bénéficier d'une fiscalité moins lourde.

### ■ Délai de portage

Au-delà du délai d'indisponibilité, le bénéficiaire peut optimiser le taux d'imposition de son gain d'acquisition s'il respecte un délai de portage (*ou de conservation*) de 2 années à compter de l'expiration du délai d'indisponibilité.

La contribution patronale à payer pour les stock-options s'élève à 30 %.

### **3.6 Les actions gratuites (périphérique légal)**

Ce sont des actions attribuées gratuitement par une entreprise aux managers ou aux personnes clés. Les actions gratuites peuvent être des actions nouvelles ou des actions existantes préalablement rachetées par l'entreprise.

Les sociétés pouvant attribuer des actions gratuites sont toutes les sociétés par actions (société anonyme, société en commandite par actions, société par actions simplifiée), qu'elles soient cotées ou non cotées. Sur autorisation de l'assemblée, on procède à l'attribution des actions gratuites (dans un délai maximum de 38 mois). On détermine l'identité des bénéficiaires d'actions gratuites et on fixe les conditions d'attribution (maintien d'une relation contractuelle, par exemple) et éventuellement les critères d'attribution des actions gratuites.

Les bénéficiaires d'actions gratuites peuvent être des salariés ou des mandataires sociaux de l'entreprise (ou du groupe auquel elle appartient).

La décision d'émission d'actions gratuites appartient à l'assemblée générale extraordinaire, dans la limite de 10 % du capital, par émission d'actions nouvelles ou rachat d'actions existantes. Il y a une période d'acquisition (fixée par l'AGE, Assemblée générale extraordinaire) de 2 ans minimum, au cours de laquelle les bénéficiaires ne sont pas propriétaires des actions. Au terme de cette période, l'attribution des actions gratuites devient définitive. Elle entraîne alors transfert de propriété des actions gratuites au profit des bénéficiaires.

Une période de conservation obligatoire (fixée par l'AGE) de 2 ans minimum demeure, à compter de la date d'acquisition définitive, au terme de laquelle les bénéficiaires peuvent vendre les actions gratuites.

Le taux de la contribution patronale due sur les attributions est de 30 %.

Les stock-options conservent un avantage dans les sociétés dont le cours de bourse a des chances d'augmenter fortement. À budget égal pour la société, le nombre de stock-options accordé est supérieur au nombre d'actions gratuites et, en cas de hausse du cours, le gain pour le bénéficiaire est d'autant plus fort.

## **4 Évolutions de la masse salariale et conséquences**

La masse salariale est le cumul des rémunérations brutes des salariés de

l'établissement, hors cotisations patronales (INSEE). En pratique, on distingue plusieurs masses salariales. **La masse salariale fiscale** représente l'ensemble des rémunérations, avantages en nature et primes imposables, déduction faite des cotisations sociales obligatoires payées par le salarié.

**La masse salariale comptable** sert de référence pour les calculs de contributions patronales basées sur la masse salariale (formation, financement du CSE). Elle comprend l'ensemble des rémunérations et primes imposables (cotisations salariales comprises) auquel on ajoute les cotisations sociales payées par l'employeur. Dans le cadre d'une vision « contrôle de gestion sociale », il est judicieux d'utiliser la notion de masse salariale chargée incluant toutes les charges patronales. Il s'agit ainsi de s'approcher au plus près d'un budget provisionnel.

Plusieurs effets pèsent sur l'évolution de la masse salariale : le salaire, tout d'abord (augmentations individuelles, catégorielles et générales font évoluer le niveau du salaire annuel des individus) ; les décisions portant sur la gestion des carrières des salariés (promotions), ensuite ; et enfin un effet plus mécanique, l'ancienneté (lorsqu'existe un système de rémunération à l'ancienneté).

Un turnover important influence beaucoup la masse salariale : les entrées sorties s'accompagnent en général d'un surcoût (paiement de congés, primes de départ). Les personnes ne sont pas toujours remplacées par des profils identiques. La structure des salaires est donc amenée à évoluer.

De même, les variations de la durée du travail influent sur la masse salariale : temps partiels, heures supplémentaires, absentéisme...

## 4.1 Effet de masse

**L'effet de masse** exprime un coût réel sur l'année. Le coût d'une augmentation sur l'année est évidemment différent selon qu'elle a lieu en mai ou en octobre.

### Exemple

Si un salarié gagne 2 000 € par mois pendant 12 mois en N : sa masse salariale N, a été  $2\,000 \times 12 = 24\,000$  € ; en N + 1, son salaire passe à 2 100 €. Le salarié a une augmentation de 100 € en janvier N + 1 (salaire = 2 100 €).

Masse salariale N + 1 :  $2\,100 \times 12 = 25\,200$  €

Évolution en masse N + 1 par rapport à N :

$$((25\,200 / 24\,000) - 1) \times 100 = 5 \%$$

## 4.2 Effet d'effectif

C'est l'évolution théorique de la masse salariale entraînée par la variation du nombre de personnes payées entre les périodes de référence :

$$\text{Effet d'effectif de N} = \text{effectif déc. N} / \text{effectif déc. N} - 1$$

$$\text{Évolution de la masse salariale} = \text{évolution salaire moyen} \times \text{effet effectif}$$

Pour calculer cet effet, il faut neutraliser l'évolution de la rémunération moyenne.

### Exemple 1

Si l'on prend 2 années successives :

$$\frac{3\,570\,000 \text{ €}}{3\,200\,000 \text{ €}} = \frac{1\,700 \text{ €}}{1\,600 \text{ €}} \times \frac{210}{200}$$

$$1,115 = 1,0625 \times 1,05$$

La variation d'effectif est ici de 5 % pour une évolution de la masse salariale de 11,5 %.

### Exemple 2

L'effectif en N est de 100 personnes et la masse salariale brute est de 2,4 millions d'euros. On crée 10 postes en N + 1. Le salaire brut annuel moyen des nouveaux est de 25 000 €, soit 250 000 € de masse salariale supplémentaire. L'augmentation est de :

$$((2\,650\,000 / 2\,400\,000) - 1) \times 100 = + 10,41 \%$$

Cependant, la variation d'effectif est de  $10 / 100 = 10 \%$ .

### 4.3 Effet de niveau

Il consiste à comparer le montant des salaires entre 2 dates.

#### Exemple

*Pour un salarié...*

Salaire de décembre N = 10 000 €.

Salaire de décembre N + 1 = 10 400 €.

Évolution en niveau de décembre N à décembre N + 1 :

$$((10\,400/10\,000) - 1) \times 100 = 4 \%$$

*Pour une entreprise entière :*

Somme des rémunérations de décembre N :

1 000 000 €, effectif payé = 700 pers.

Somme des rémunérations de décembre N + 1 :

1 100 000 €, effectif payé = 750 pers.

#### Exemple (suite)

Deux types d'évolution en niveau :

Rémunération brute :

$$((1\,100\,000 / 1\,000\,000) - 1) \times 100 = 10 \%$$

Rémunération moyenne :

$$(1\,100\,000 / 750) = 1\,466.$$

$$(1\,000\,000 / 700) = 1\,428, \text{ soit une hausse de } 2,66 \%$$

### 4.4 Effet de structure

C'est l'évolution de la masse salariale entraînée par le changement de répartition de la population entre les différentes catégories au cours de la période analysée.

À effectif constant, si la structure catégorielle est modifiée, la masse salariale le sera aussi.

#### Tableau 1 Exemple d'effet de structure

	N			N + 1		
	Effectifs	Salaire moyen	Masse salariale	Effectifs	Salaire moyen	Masse salariale
<b>Cadres</b>	50	3 500	175 000	60	3 500	210 000
<b>TAM</b>	50	3 000	150 000	40	3 000	120 000
<b>Total</b>	100	3 250	325 000	100	3 300	330 000

Soit une hausse de 1,53 %.

#### 4.5 Effet de noria

L'effet de noria renvoie aux variations d'effectifs : c'est sur cet effet que jouent par exemple des entreprises recrutant de jeunes diplômés (moins payés que les personnels expérimentés) en échange de départs de salariés anciens, mieux payés. Il s'agit d'un allègement de la masse salariale à effectif constant qui s'explique par le remplacement d'un collaborateur ancien par un nouveau, dont la rémunération est sensiblement inférieure à celle du premier. C'est l'incidence sur la masse salariale des variations du salaire moyen dues aux mouvements d'entrées-sorties (turnover).

#### Exemple

Un service est composé de :

- ▶ 1 directeur avec un salaire de base de 4 500 €.
- ▶ 1 chef de projet avec un salaire de base de 2 500 €.
- ▶ 1 assistant(e) à temps partiel avec un salaire de base de 1 200 €.

La masse de l'année (hors augmentations, primes, absences) budgétisée pour le service devrait être de :

$$(4\,500 \times 12) + (2\,500 \times 12) + (1\,200 \times 12) = 98\,400 \text{ €}.$$

Le 30 juin, le chef de projet quitte l'entreprise, il est remplacé le 1<sup>er</sup> juillet par un débutant à 1 800 €. La masse réellement payée sera de :

$$(4\,500 \times 12) + (2\,500 \times 6) + (1\,800 \times 6) + (1\,200 \times 12) = 94\,200 \text{ €}.$$

Soit une économie de 4 200 €, soit une baisse de 4,26 %.

## 4.6 GVT (Glissement, vieillissement, technicité)

Il s'agit des augmentations liées à l'ancienneté et aux changements de qualification. Il faudra calculer l'évolution entre N et N + 1 par catégories à partir des fichiers de paye.

## 4.7 Effet report

Les décisions prises dans l'année (augmentation des salaires, mais aussi toutes les mesures concernant les effectifs) ne donnent leur pleine mesure que l'année suivante.

L'effet report est l'incidence des augmentations appliquées au cours d'une période, sur l'évolution en masse de la période suivante. **L'effet de report indique le coût reporté sur l'année suivante.**

Les augmentations survenues dans une année n'ont qu'un effet partiel, proportionnel à la durée de leur application sur la masse salariale en cours : elles atteignent leur plein effet l'année suivante.

### Tableau 2 Exemple d'effet report

	MS N		MS N +1
Janvier	3 000 000		3 060 300
Février	3 000 000		3 060 300
Mars	3 000 000		3 060 300
Avril	3 000 000		3 060 300
Mai	3 000 000		3 060 300
Juin	3 000 000		3 060 300
Juillet	3 030 000	1 %	3 060 300
Août	3 030 000		3 060 300
Septembre	3 030 000		3 060 300
Octobre	3 030 000		3 060 300
Novembre	3 060 300	1 %	3 060 300
Décembre	3 060 300		3 060 300
<b>Total</b>	<b>36 240 600 €</b>		<b>36 723 600 €</b>

## 4.8 Optimiser le système

Comme nous l'avons vu précédemment, équilibrer un système de rémunération consiste au préalable à savoir peser et valoriser un poste, définir des objectifs de performance, optimiser la négociation collective et les composantes de la rémunération.

Dans la dynamique d'optimisation, il faudra aussi réfléchir à la nature des contrats des collaborateurs. En effet, une multitude de contrats aidés permettent d'obtenir primes à l'embauche ou allègements de charges sociales. On veillera également à limiter le coût de la masse salariale du dirigeant en diversifiant les modes de rémunération qui lui sont proposés.

L'emploi de stagiaires permet de bénéficier d'une franchise de cotisations dans la limite de 15 % du plafond horaire de la Sécurité sociale multiplié par le nombre d'heures de stage effectuées au cours du mois civil, les sommes versées aux stagiaires ne sont pas considérées comme des rémunérations et ne sont donc pas soumises à cotisations et contributions sociales. En pratique, le plafond horaire de

la Sécurité sociale pour 2019 est fixé à 25 € :

$$(25 \times 15 \%) \times (x \times 7)$$

$x$  étant le nombre de jours travaillés, soit 577.5 euros pour 22 jours et 154 heures. Ce montant correspond à un plafond d'exonérations pour les :

- ▶ apprentis ;
- ▶ jeunes en contrat de professionnalisation ;
- ▶ rémunérations des bénéficiaires d'un contrat spécifique (cf. [chapitre 6](#)).

## 5 Rémunération des dirigeants

Un dirigeant de société peut percevoir de nombreux revenus différents en fonction, notamment, de la forme juridique de son entreprise et de son régime fiscal.

Seuls les dirigeants d'une entreprise soumise à l'impôt sur les sociétés peuvent percevoir une rémunération indépendante des bénéfices sociaux.

Pour le dirigeant d'une entreprise individuelle ou d'une société de personnes (société en nom collectif par exemple) soumise à l'impôt sur le revenu, la question de la rémunération ne se pose pas puisque celle-ci correspond, dans ce cas, au bénéfice réalisé par l'entreprise ou à la quote-part de bénéfice à laquelle il a droit.

Pour le dirigeant d'une entreprise soumise à l'impôt sur les sociétés, plusieurs types de rémunération sont en revanche possibles, les deux principaux étant la rémunération du travail sous forme de salaire et la rémunération du capital sous forme de dividendes.

À ces deux formes de rémunération peuvent venir s'ajouter d'autres éléments tels que des intérêts de compte courant, des avantages en nature (voiture ou logement) ou des revenus fonciers si le dirigeant est propriétaire des locaux professionnels.

Il est également possible d'optimiser la rémunération du dirigeant par des dispositifs d'épargne salariale ou en faisant financer par l'entreprise une partie de sa retraite.

### 5.1 Notion de contrat de travail et mandat social

Le dirigeant peut être soit salarié au sens droit du travail (c'est-à-dire tenu par un

lien de subordination), soit mandataire social (c'est-à-dire représentant de l'entreprise et comme tel non soumis au Code du travail), l'illustration habituelle étant celle de sa révocation *ad nutum*, immédiate et sans explication. Le mandataire social est une personne physique mandatée par une personne morale.

Peuvent être titulaires d'un mandat social : le directeur général d'une société anonyme, le gérant d'une SARL, le gérant d'une société de personnes, le dirigeant SAS, etc.

Le mandataire social n'étant pas un salarié, il n'a pas droit aux congés payés, à l'indemnité de licenciement, aux allocations chômage, etc. En revanche, certains mandataires sont assimilés salariés et sont alors obligatoirement rattachés au régime général de Sécurité sociale. C'est le cas des dirigeants de SAS. Attention toutefois, le régime de l'assurance chômage ne s'applique pas à cette catégorie de personnel. Il est néanmoins possible de souscrire auprès de compagnies d'assurances une garantie équivalente. Il s'agit de la Garantie Sociale des chefs d'entreprise. La GSC permet aux entrepreneurs et mandataires sociaux de percevoir un revenu en cas de perte d'emploi.

Le cumul contrat de travail et mandat social est tout à fait possible.

## 5.2 Salaire, dividendes, avantages en nature...

- ▶ **Le salaire** : le salaire du dirigeant est soumis aux mêmes cotisations sociales qu'un salarié. Il ne cotise pas au chômage et ne sera pas pris en charge par Pôle emploi à moins qu'il effectue des missions techniques distinctes de son mandat social et qu'il ne soit pas décideur quant à sa rémunération. Pôle emploi est seul juge. Il ne peut pas bénéficier de la réduction sur les bas salaires (ex-réduction Fillon), même s'il se verse une faible rémunération. Le salaire doit permettre au minimum de valider ses droits CPAM et retraite. Le salaire doit être conforme à la grille de la convention collective, si l'entreprise est rattachée à une branche professionnelle spécifique.
- ▶ **Les dividendes** : les dividendes ne sont pas véritablement une « rémunération », il s'agit de revenus de capitaux mobiliers. La décision de verser des dividendes doit être prise en assemblée générale.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, les dividendes versés aux dirigeants et aux associés font l'objet d'un prélèvement forfaitaire unique (PFU) de 30 % composé de :

- ▶ 12,8 % au titre de l'impôt sur le revenu ;

- ▶ 17,2 % au titre des prélèvements sociaux.

Les dividendes constituent un outil précieux de rémunération, à un moindre coût : bien qu'ils soient assujettis aux prélèvements sociaux, ils ne sont pas passibles des charges sociales qui pèsent sur les salaires.

Le **bénéfice** de la société peut être soit distribué, soit mis en réserve, soit être incorporé au capital (avec un « report à nouveau » s'il reste encore un solde qui n'est pas affecté). Or, la loi et les statuts limitent cette répartition. Ainsi, la constitution de certaines réserves est prévue (réserve légale, réserve réglementée, réserve statutaire, réserve facultative). Seuls les bénéfices restants peuvent être distribués sous forme de dividendes : une entreprise peut seulement distribuer sous forme de dividendes le bénéfice qui n'est pas mis en réserve ou incorporé au capital.

Les sommes versées à l'associé à titre de dividendes sont portées par celui-ci dans sa déclaration annuelle de revenus (catégorie des revenus mobiliers), après application d'un abattement de 40 % destiné à compenser leur double imposition (au niveau de la société et de l'associé). Elles s'ajoutent aux autres revenus de son foyer fiscal, puis l'ensemble est soumis au barème progressif par tranches de l'impôt sur le revenu.

### 5.3 Dividendes non assujettis à cotisations sociales

Il s'agit notamment :

- ▶ des dividendes perçus par les dirigeants relevant du régime social des salariés (gérants minoritaires de SARL, présidents de SAS ou de SA, etc.) ;
- ▶ des dividendes perçus par des associés n'exerçant pas d'activité dans l'entreprise ;
- ▶ de la fraction des dividendes non assujettie à cotisations sociales.

### 5.4 Le véhicule

Le dirigeant peut bénéficier **d'avantages en nature** si l'entreprise lui permet de réaliser des économies en prenant à sa charge certaines de ses dépenses personnelles.

Un dirigeant peut s'attribuer ou attribuer aux associés ou aux salariés plusieurs avantages non salariaux, comme notamment un logement ou une voiture de fonction. En outre, un avantage en nature est exonéré d'impôts lorsqu'il n'est pas

attribué gratuitement, mais trouve une contrepartie dans les relations de travail. Dans ce cas, la valeur de l'avantage n'a pas à être ajoutée à la rémunération, et elle est également exonérée de cotisations sociales.

### Exemple

C'est le cas par exemple lorsqu'une voiture de fonction est utilisée uniquement pour les déplacements professionnels effectués pour le compte de l'entreprise. Les dirigeants qui souhaitent acheter un véhicule haut de gamme, neuf, et qui ont peu de déplacements professionnels (moins de 5 000 km par an) privilégieront l'achat du véhicule par leur entreprise : donc une **voiture de société**.

### À savoir

Toute société possédant ou utilisant des voitures de tourisme (avec places à l'arrière) est redevable de la taxe sur les véhicules de société (TVS), due au 31 décembre de chaque année. Elle est calculée en fonction du taux de CO2 émis par le véhicule, pas de récupération de TVA.

Il est à noter que les véhicules électriques et les hybrides rechargeables sont exonérés de taxe sur les véhicules et que les hybrides sont quant à eux partiellement exonérés.

Il est possible aussi d'envisager le versement d'**indemnités kilométriques** (d'après barème fiscal) si le dirigeant utilise un véhicule personnel (non soumises à l'impôt sur le revenu).

Le dirigeant peut bénéficier d'autres avantages :

- ▶ **les frais** : les frais du type affranchissement, téléphone, engagés pour les besoins de l'activité professionnelle sont remboursés au réel sur justificatif ;
- ▶ **la retraite** ;
- ▶ **l'épargne salariale** (possible si entreprise de moins de 250 salariés) ;
- ▶ **les avantages divers** ;
- ▶ **rémunération différée des dirigeants** : retraites chapeau/parachutes dorés. Un parachute doré ou, en anglais, *golden parachute*, est une clause contractuelle entre un dirigeant et l'entreprise qui l'emploie et qui fixe les indemnités versées lors d'une éviction suite à un

licenciement, une restructuration, une fusion avec une autre société ou même lors d'un départ programmé de l'intéressé. On l'appelle également clause de garantie d'emploi. Ces indemnités vont en complément des indemnités légales auxquelles l'intéressé peut par ailleurs prétendre.

La loi en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat du 21 août 2007 prévoit ceci :

- ▶ pas de rémunération différée pour les dirigeants sans performance ;
- ▶ les rémunérations différées sont rendues publiques ;
- ▶ un meilleur contrôle des actionnaires.

Le parachute doré (ou clause de garantie d'emploi) peut éventuellement être additionné à une retraite chapeau (article 39), en complément de la retraite légale.

On rencontre deux types de retraite chapeau ou retraite sur-complémentaire :

- ▶ **les régimes différentiels** (retraite chapeau) : l'employeur s'engage à verser la différence entre le niveau de retraite garanti par le régime supplémentaire et le total des droits acquis par le bénéficiaire dans les autres régimes (base et complémentaire) ;
- ▶ **les régimes additifs** : le montant de la pension est indépendant du montant des autres pensions versées au retraité.

Pour financer un régime de retraite « chapeau », les employeurs doivent acquitter une contribution spécifique calculée, soit à la sortie, c'est-à-dire sur les rentes, soit à l'entrée, c'est-à-dire sur son financement.

### En pratique

Pour mettre en place votre politique de rémunération, vous disposez donc de nombreux systèmes que vous pourrez combiner, en fonction de l'activité de votre entreprise et de vos objectifs.

Rappelez-vous que, plus vous souhaitez fidéliser votre personnel, plus celui-ci est à forte valeur ajoutée, plus vous devrez vous différencier des minima conventionnels et des pratiques de vos concurrents.

Garder un juste équilibre entre rémunération des collaborateurs et maîtrise des frais s'obtient par l'étude des différents leviers à votre

disposition.

Prenez en compte les spécificités de vos collaborateurs pour que chaque euro dépensé en masse salariale ait l'effet escompté : par exemple, si votre personnel est jeune, il préférera du cash ou un PEE, s'il est un peu plus âgé, il sera plus sensible aux rémunérations différées, à l'épargne, à la reconnaissance, à l'obtention d'avantages en nature, aux contrats retraite.

Concernant la mise en place de rémunérations variables, vous veillerez à équilibrer les objectifs (SMART) et attacherez cette partie de rémunération à leur atteinte. Panachez dans ces systèmes les objectifs collectifs et individuels, de façon à générer un collectif efficace. Avant de mettre en place un système de primes sur objectifs, posez-vous toujours la question préalablement sur la mise en place d'un intéressement, non soumis à charge et éventuellement défiscalisé.

Compte tenu de la jurisprudence, il faut être vigilant au regard des rémunérations variables. En effet, il faut garantir structurellement le même niveau potentiel de variable. Prenons l'exemple suivant : vous souhaitez muter un collaborateur d'un établissement phare de votre entreprise, qui génère beaucoup de chiffre d'affaires, vers un plus petit, qui a un potentiel d'évolution si vous mettez à sa tête un collaborateur aguerri. Vous prévoyez donc de muter – ou même de promouvoir – votre salarié de l'établissement phare à celui-ci, pour qu'il le développe. Attention, si vous ne modifiez pas simultanément le système de rémunération variable pour vous assurer que votre collaborateur puisse bien percevoir, à objectifs atteints, au minimum ce qu'il percevait dans l'établissement plus important, il pourra refuser sa mutation (promotion) au motif que celle-ci ne présente pas des conditions de rémunération équivalentes, donc vous vous exposeriez à une rupture du contrat de travail pour non-respect d'une clause essentielle du contrat de travail... et, au demeurant, à la démotivation certaine de votre collaborateur.

En élaborant une nouvelle stratégie de rémunération, nous rechercherons toujours un équilibre budget dédié/motivation des collaborateurs. Il ne doit pas y avoir de décisions liées à rémunération qui ne participe pas à la performance collective ni à la gestion équilibrée du budget.

## En Bref

Pour bâtir un système de rémunération on pourra suivre les étapes suivantes :

- ▶ Audit de l'existant : typologie des postes et des collaborateurs, types de rémunérations utilisées, évolution de la masse salariale sur les trois dernières années.
- ▶ Audit de conformité réglementaire (attention à la rémunération du dirigeant, aux exonérations diverses).
- ▶ Analyse et référencement des postes (référentiels de compétences à partir des fiches de poste, définitions de catégories de métiers).
- ▶ Pesée des postes (méthode Hay par exemple).
- ▶ Analyse des enquêtes annuelles de salaires (Hays, Apec...).
- ▶ Construction d'une grille interne adaptée à l'activité, la pyramide des âges et la typologie des postes de votre organisation.
- ▶ Élaboration d'une stratégie de rémunération visant à récompenser la performance et contenant un mix : (pyramide de Donnadieu)
  1. Rémunération immédiate et différée.
  2. Rémunération individuelle et collective.
  3. Équilibre entre part fixe et part variable.
- ▶ Cette stratégie sera accompagnée d'une réflexion sur l'optimisation fiscale et sociale.
- ▶ Une attention particulière sera portée à la rémunération des dirigeants.

- 
1. Source : [urssaf.fr](https://urssaf.fr)
  2. Source : [urssaf.fr](https://urssaf.fr)
  3. Loi PACTE, plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises, loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

# 4

## Entretiens individuels et gestion de la performance

### Mots-clés

Performance, évaluation, objectifs.

Les entretiens individuels recouvrent à la fois l'entretien professionnel et l'entretien d'évaluation. L'entretien professionnel vise à favoriser l'évolution professionnelle du salarié. Il s'agit d'une obligation légale. L'entretien d'évaluation (ou entretien d'appréciation) contribue à la mise en œuvre du management par objectifs. Il se déroule une fois par an, à l'initiative de l'employeur et reste facultatif. Lors de cet entretien, un manager fait un point avec ses collaborateurs sur le niveau de réalisation des objectifs fixés en année N-1, fixe les objectifs pour l'année à venir, évoque éventuellement les difficultés rencontrées en cours d'année ainsi que les demandes de formation et souhaits d'évolution de carrière du collaborateur. L'entretien professionnel a été présenté dans le chapitre relatif à la formation. Les parties suivantes vont s'attacher à présenter plus amplement l'entretien d'évaluation.

### 1 Définition et réglementation de l'entretien d'évaluation

**L'entretien annuel d'évaluation** (ou entretien d'appréciation) se déroule une fois par an et à l'initiative de l'employeur. Il reste facultatif. Lors de cet entretien, le manager fait un point avec ses collaborateurs sur le niveau de réalisation des objectifs fixés en année N-1, fixe les

objectifs pour l'année à venir, évoque éventuellement les difficultés rencontrées en cours d'année ainsi que les demandes de formation et les souhaits d'évolution de carrière du collaborateur.

Les entretiens permettent à chaque collaborateur de se sentir reconnu, encadré, comme une personne responsable et autonome.

Tous les acteurs pourront mieux comprendre la stratégie de l'entreprise, les enjeux individuels et collectifs ainsi que les décisions de l'entreprise. Chaque salarié pourra savoir de façon précise ce que l'on attend de lui et sera accompagné dans l'atteinte de ses objectifs. Le manager pourra prendre du recul par rapport à ses responsabilités quotidiennes et disposera d'un outil précieux pour le management de son équipe. Les entretiens doivent permettre de développer la confiance, la motivation et la performance de chaque collaborateur. Chaque manager peut alors affirmer son rôle et être plus efficace. Les entretiens doivent prévoir une déclinaison des objectifs généraux de l'entreprise au niveau des collaborateurs. Les entretiens doivent s'inscrire dans une démarche participative de progrès pour l'entreprise. En développant les compétences, ils préparent l'avenir et renforcent la stratégie de croissance.

Ainsi, afin de fixer les objectifs de chaque collaborateur, ce sont les membres de la direction et les managers qui ont leur entretien en premier. Il est préférable d'organiser tous les entretiens dans un laps de temps assez court. Cependant, la réalité montre parfois des difficultés pour le comité de direction à tenir les délais.

### **Avantages des entretiens :**

- ▶ réel échange avec le supérieur hiérarchique, au-delà de l'activité quotidienne, sur l'évolution professionnelle souhaitée et les besoins de formation ;
- ▶ jugement réciproque du salarié et de son hiérarchique sur leur manière de travailler et de se comporter.

### **Inconvénients :**

- ▶ démarche chronophage pour la passation et le traitement des entretiens ;
- ▶ formation des managers souvent nécessaire pour faire passer les entretiens ;
- ▶ risque de manque de sincérité dans les échanges s'il est considéré comme une contrainte administrative ;
- ▶ discrédit s'il n'est pas suivi d'actions.

Le Code du travail en son article L1222-3 prévoit que les salariés doivent être expressément informés des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles avant leur mise en œuvre. En application de la loi Informatique et Libertés, les salariés doivent également être informés de l'identité du responsable, de la finalité poursuivie, du caractère obligatoire ou facultatif des réponses, des conséquences d'un défaut de réponse, des destinataires ainsi que de leur droit d'accès.

À l'occasion de l'entretien annuel d'évaluation, des employeurs collectent des informations sur leurs salariés. Le support doit donc faire l'objet d'une déclaration auprès de la CNIL. Le responsable du traitement devra prendre toutes les précautions utiles pour préserver la sécurité des données et notamment empêcher qu'elles soient déformées, endommagées ou que des tiers non autorisés y aient accès.

### À savoir

L'article L1222-2 du Code du travail prévoit que les informations demandées à un salarié ne puissent avoir pour finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles. Les évaluateurs doivent donc s'interdire de collecter, notamment, des éléments en rapport avec la vie privée des salariés.

Les données qui peuvent être collectées peuvent porter sur la formation, la gestion de la carrière, l'évaluation professionnelle ou encore la validation des acquis de l'expérience.

Chaque salarié évalué peut accéder à ses propres données d'évaluation sur simple demande et en obtenir une copie. Les supérieurs hiérarchiques peuvent, quant à eux, accéder aux données d'évaluation des salariés dont ils sont responsables.

Enfin, les personnes habilitées chargées de la gestion du personnel peuvent accéder à l'intégralité des données d'évaluation.

Pour la CNIL, les valeurs de classement annuel (« *ranking* ») et de potentiel sont des données communicables au salarié concerné dès lors qu'elles ont été prises en compte pour décider de son augmentation de salaire, de sa promotion, de son affectation, etc. Dans, ce cas, le salarié peut, en application de l'article 39 de la loi du 6 janvier 1978 modifiée en août 2004, demander une copie du document comportant ces données d'évaluation. On veillera à signer conjointement la feuille d'évaluation.

La non-communication de sa fiche de notation à un salarié qui en fait la demande constitue un des éléments permettant de caractériser un comportement

discriminatoire à son encontre.

Les données d'évaluation ne peuvent être conservées au-delà de la période d'emploi de la personne concernée. Toutefois, il est possible de conserver ces informations plus longtemps, notamment lorsqu'il s'agit de se prémunir contre une éventuelle action en justice d'un ancien salarié. Il faut alors les stocker sur un serveur spécifique, accessible à un nombre limité de personnes et prévoir une traçabilité.

## 2 Déroulement des entretiens annuels d'évaluation

### 2.1 Les outils liés à l'entretien d'évaluation

On peut distinguer plusieurs sortes d'outils :

- ▶ l'outil support de l'entretien : grilles fermées (questions fermées) ou guides d'entretien semi-directif (questions ouvertes ou semi-ouvertes) ;
- ▶ le *guideline* appréciateur ;
- ▶ le référentiel de compétences ;
- ▶ les fiches de poste.

#### ■ Le support d'entretien

Une grille d'entretien permet de servir de support aux échanges et d'en conserver une trace écrite. Tous les salariés de l'entreprise doivent bénéficier d'un entretien d'évaluation quels que soient leur poste ou leur position hiérarchique. L'entretien est idéalement réalisé grâce à ce support, rédigé par le service RH et validé par les managers. Ce support comporte des questions destinées à valider les critères de performance préalablement définis. Un compte-rendu est ensuite rédigé.

#### ■ Le guide du manager/formation des managers (*guideline* appréciateur)

Le guide est destiné à préciser l'enjeu des entretiens annuels d'évaluation et à aider les chefs de service à les préparer. Il s'agit de pérenniser le dispositif d'évaluation et de développement. L'objectif du document est d'aider à guider

chaque collaborateur lors de l'entretien.

Le guide précise la façon de fixer les objectifs et récapitule les écueils à éviter. Il rappelle le rôle de chacun et l'importance du processus d'évaluation.

### □ **Le référentiel de compétences**

C'est la liste des compétences requises pour un emploi. Le référentiel de compétences donne l'ensemble hiérarchisé des compétences liées aux emplois. C'est sur la base de ce référentiel que les écarts entre les compétences requises et les compétences acquises par un salarié donné sont évaluées, et que des décisions de perfectionnement sont prises.

On regroupe les compétences sous trois grandes catégories selon le critère du rapport au contexte :

- ▶ **Compétences techniques** : rendent l'opérateur techniquement efficace.
- ▶ **Compétences relationnelles** : l'opérateur obtient d'autres personnes (clients, fournisseurs, collègues) le comportement nécessaire à son efficacité sur le contexte.
- ▶ **Compétences stratégiques** : l'opérateur prend du recul sur ses relations au contexte et avec les autres personnes, pour accroître leur efficacité.

### □ **Les fiches de postes**

La fiche de poste décrit les missions et activités qui incombent à un salarié dans une structure donnée (service, unité...). Elle précise sa situation au sein de cette structure : situation fonctionnelle, positionnement hiérarchique, responsabilités exercées, spécificités. Les fiches de poste doivent être mises à jour au moins une fois par an. Cela permettra lors de l'entretien d'évaluation de diagnostiquer les écarts « collaborateur/mission » et « collaborateur/fiche de poste » puis de les atténuer par de la mobilité ou par des solutions de formation. Cela permet de définir le périmètre de collaboration.

La fiche de poste décrit les missions et activités qui incombent à un collaborateur dans une structure donnée (service, unité...). Elle précise sa situation au sein de cette structure : situation fonctionnelle, positionnement hiérarchique, responsabilités exercées, spécificités (déplacements, horaires), connaissances et compétences requises, diplôme exigé, niveau de langues.

Les axes principaux de structuration d'une fiche de poste sont présentés dans le chapitre sur le recrutement.

## 2.2 Les phases de l'entretien annuel d'évaluation

### ■ Le bilan global de l'année écoulée

Le manager expose un bilan, en constatant les réussites et/ou échecs, les efforts accomplis, les progrès à envisager. Le manager encourage le salarié à analyser sa propre performance professionnelle en évoquant ce qu'il a réalisé ou pas (à la fois pour des missions permanentes et ponctuelles). Il s'agit alors d'analyser les écarts et les raisons de ces écarts (motivation, organisation, manque de moyens, etc.). Il faut ensuite :

- ▶ préciser pour chaque objectif le niveau de performance correspondant ;
- ▶ analyser la qualité des moyens mis en œuvre ;
- ▶ donner clairement son point de vue en se fondant sur des faits ;
- ▶ reconnaître autant les réussites que les points à améliorer ;
- ▶ ne pas porter de jugement de valeur ni effectuer de comparaison avec d'autres collègues.

Si le collaborateur est en désaccord, c'est probablement un problème de management : manque de communication, définition trop imprécise des objectifs ou encore stimulation insuffisante...

Une fois le bilan effectué et reconnu par les deux parties, il faut trouver conjointement des solutions aux problèmes qui se sont éventuellement posés. En effet, l'entretien est aussi l'occasion d'examiner sur le fond les difficultés ou les obstacles rencontrés. Pour ce faire, on tiendra compte des suggestions du collaborateur.

### ■ La fixation de nouveaux objectifs et des moyens à mettre en œuvre, de part et d'autre, pour les réaliser

La hiérarchie informe le collaborateur sur les objectifs généraux de l'entreprise, de la direction et du service. C'est à partir de ces derniers que se construisent les objectifs du collaborateur. Il est utile d'ouvrir une discussion avec le collaborateur sur les moyens, le seuil à atteindre, les priorités et délais. Ces objectifs doivent impérativement être validés par les deux parties. Les objectifs doivent se décliner au niveau individuel et au niveau de l'équipe. Après concertation, le collaborateur se voit préciser des progrès réalisables et souhaitables. Après avoir défini les objectifs, le manager écoute ses réactions et

échanges. Le hiérarchique discute des moyens fournis par l'entreprise et de ceux fournis par le collaborateur.

Les caractéristiques des objectifs fixés aux collaborateurs doivent être SMART, Spécifiés, prédéfinis et clairs :

- ▶ Spécifiées : bien définies et claires.
- ▶ Mesurables : définir des indicateurs.
- ▶ Acceptables d'un point de vue légal, moral, sécurité... et acceptées.
- ▶ Réalistes : adaptées à l'environnement et à l'individu.
- ▶ Temps (situées dans le temps).

### ■ **Évocation de l'avenir (mutation, promotion, formation)**

À cette étape, c'est au collaborateur que revient la parole. Il doit évoquer ses souhaits pour les mois à venir (en termes de mutation, promotion, formation), ce qu'il attend de son manager et ce qu'il attend de l'entreprise. On évitera d'aborder la question de la rémunération. En effet, le manager ne peut prendre aucun engagement définitif et doit éviter d'entrer dans une négociation. En outre, les entretiens d'évaluation serviront de base aux managers pour d'éventuelles augmentations ou primes de fin d'année. Par contre, lorsque le manager sait qu'il ne demandera ou ne soutiendra pas la demande d'augmentation, il doit faire preuve de courage managérial à ce moment précis et l'expliquer au collaborateur.

Même si l'entretien n'a pas pour but de négocier la rémunération du collaborateur, il s'agit d'évaluer le potentiel et la performance. Cette évaluation peut donner lieu à une gratification ; prime, augmentation, avantage en nature... pour reconnaître le travail accompli. L'entretien, dans les faits, sera pratiquement toujours intégré dans les processus de décision de révision de salaire ou de statut.

De plus, le management par objectifs s'accompagne très souvent d'un système de primes associées à la réalisation des objectifs et aux résultats atteints (voir [chapitre 3](#)).

### ■ **Formaliser en commun l'entretien d'évaluation. Rédiger le compte-rendu**

Pour finir, il faut rédiger une synthèse de tout ce qui a été dit et vérifier surtout que tout est bien compris.

## À savoir

La loi n°2018-493 du 20 juin 2018 a modifié la loi Informatique et Libertés du 6 janvier 1978 afin de mettre en conformité le droit français avec le droit européen en mettant en œuvre le règlement général sur la protection des données (RGPD). Cette mise en conformité est achevée par l'Ordonnance n° 2018-1125 du 12 décembre 2018 prise en application de l'article 32 de la loi n° 2018-493 du 20 juin 2018 relative à la protection des données personnelles et portant modification de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés et diverses dispositions concernant la protection des données à caractère personnel.

La mise en place d'entretiens d'évaluation nécessite de traiter des données personnelles à des fins diverses dont certaines peuvent présenter des risques pour les droits et libertés. Le RGPD a supprimé les déclarations de fichiers à effectuer auprès de la CNIL. La responsabilité des entreprises est en contrepartie renforcée. Une vigilance toute particulière sera donc portée à la conservation des supports d'entretien qui contiennent des données personnelles. L'article 4 du RGPD définit « les données à caractère personnel » comme toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable. Les salariés peuvent exercer leur droit d'accès aux données les concernant (évaluation mais aussi recrutement ; historique de carrière, dossier disciplinaire, tout élément ayant servi à prendre une décision le concernant).

D'une manière générale, plusieurs principes dictés par le RGPD seront à prendre en considération :

- Licéité du traitement (Article 5.1 DU RGPD)
- Limitation des données (Article 5.1 DU RGPD)
- Durée de conservation limitée (Article 5.1 DU RGPD)
- Droits et information des personnes (Articles 12 A 21 DU RGPD)
- Sécurisation du traitement (Articles 5.1 ET 32 DU RGPD)

## 3 Enjeux de la gestion de la performance

### 3.1 Gérer les compétences

Le service RH a la responsabilité de l'accompagnement de la mobilité du collaborateur dans l'entreprise. Son rôle est alors d'informer les collaborateurs sur les opportunités internes et de les conseiller.

Outil central de la gestion des compétences, l'entretien permet à l'entreprise de faire le bilan sur le fonctionnement des équipes et l'activité des différents services, de faire progresser les collaborateurs au niveau individuel et collectif et de favoriser la motivation et l'implication des salariés.

Il permet au salarié d'être acteur de son évolution professionnelle, de se

positionner par rapport aux compétences nécessaires pour son travail et c'est surtout un moment privilégié d'échange avec sa hiérarchie sur sa manière de travailler et l'évolution de son activité professionnelle.

### **3.2 Élaborer le plan de développement des compétences**

Le service RH peut se fonder sur le contenu des entretiens annuels d'évaluation pour élaborer le plan de développement des compétences. En effet, la formation est un moyen pour atteindre les objectifs et faciliter le développement. Il est de la responsabilité du manager d'identifier les besoins de compétences auxquels il peut être répondu par la formation.

Au cours de l'entretien, un retour sur les formations suivies durant la période écoulée peut être effectué. Les nouvelles demandes peuvent être examinées.

### **3.3 Motiver, fidéliser**

Le collaborateur a besoin de reconnaissance. L'entretien est l'occasion de le féliciter, parfois de le recadrer. Dans tous les cas, le manager lui consacre du temps et lui témoigne de l'intérêt. C'est important pour la stabilité des collaborateurs, leur motivation.

### **3.4 L'entretien comme outil de management**

C'est un outil de progrès par la détermination partagée d'objectifs et par l'évaluation de l'atteinte des objectifs de la période écoulée.

L'entretien d'évaluation devrait se révéler un excellent outil pour stimuler les collaborateurs. Il s'agit en particulier d'expliquer à chacun d'entre eux quels sont les points à améliorer. Pourtant à l'heure actuelle, 43 % des salariés s'estiment évalués correctement, les autres sortent insatisfaits, donc démotivés<sup>1</sup>.

Voici les comportements à adopter selon les phases de l'entretien : il est important d'adopter une attitude simple, chaleureuse, franche et directe. La mise en confiance est un élément déterminant pour la bonne marche de l'entretien, tout comme l'est l'écoute. Il ne faut pas exprimer d'opinion personnelle sur les résultats et les comportements, auquel cas le dialogue pourrait être rompu.

La discussion sera en revanche favorisée si les points de vue peuvent être exprimés librement et s'ils sont examinés et replacés dans le contexte de l'autre. De même qu'il convient d'éviter les critiques, pour ne pas blesser ou déstabiliser le collaborateur. Enfin, rappelons qu'il faut éviter de comparer ouvertement et

nommément le collaborateur avec ses collègues, car cela risquerait de créer des tensions inutiles au sein de l'équipe.

### En pratique

Hormis l'obligation légale de tenir ces entretiens, ceux-ci sont nécessaires à la bonne gestion de vos ressources humaines. Peut-être pensez-vous à cet instant précis qu'ils sont très chronophages, redondants... et difficilement conciliables avec vos impératifs de management de l'entreprise... Pour autant, sachez que le temps que vous consacrerez à vos collaborateurs dans le cadre de ces entretiens vous sera largement profitable :

- ▶ C'est un espace privilégié où votre collaborateur pourra s'exprimer sur d'autres sujets que son quotidien, évoquer ses aspirations, s'ouvrir à vous. Ainsi, vous le connaîtrez mieux. Mettez-vous en écoute active, vous avez tout à y gagner !
- ▶ Vous pourrez confirmer votre avis sur vos équipes, sur vos objectifs, sur les potentiels disponibles, sur leur motivation.
- ▶ C'est un moment où vous pourrez donner du sens au travail, rebooster vos équipes.

Si toutefois vous étiez encore tenté de cumuler l'ensemble des entretiens obligatoires en un seul... gardez-vous-en ! Non seulement, ils seraient contestables juridiquement, mais au-delà, vous ne pourrez, ni vos collaborateurs, rester efficace sur un entretien aussi long.

---

1. Source : <http://archives.strategie.gouv.fr/cas/content/les-publications.html>

# 5

## Négociation sociale

### Mots-clés

Représentants du personnel, négociation, accord, dialogue.

### 1 Règles de représentation du personnel

On distingue deux types de représentants du personnel :

- ▶ **Ceux issus des élections professionnelles :**
  - les représentants du comité social et économique.
- ▶ **Ceux qui sont désignés :**
  - par leur syndicat, on parle alors des délégués syndicaux ;
  - par un collège désignatif.

Un CSE est mis en place dans les entreprises de plus de 11 salariés. Le CSE remplace les DP, CE et CHSCT. Les Instances représentatives du personnel (IRP) disposent de moyens. On citera notamment : l'utilisation de crédits d'heures dont le nombre dépend de l'instance concernée et de l'effectif de l'entreprise. L'employeur doit accorder les heures de délégation légalement prévues aux :

- ▶ représentants du personnel ;
- ▶ délégués syndicaux (DS) ;
- ▶ représentants de la section syndicale ;
- ▶ représentants syndicaux du CSE.

Des locaux dédiés, accessibles à tous, doivent être mis à la disposition des élus. Dans le cas contraire, l'employeur pourrait être condamné pour délit d'entrave.

Liberté de déplacement dans et hors de l'entreprise : les représentants du personnel peuvent circuler librement et échanger avec les salariés, toutefois, ils doivent veiller à ne pas empêcher le bon fonctionnement de l'activité.

Droit à la formation : les élus peuvent bénéficier d'un congé dans les conditions suivantes : la durée du congé accordée est fixée à 5 jours dans les entreprises de plus de 50 salariés pour les nouveaux élus.

Les jours pris pour ce congé peuvent se cumuler avec le congé de formation économique, sociale ou syndicale, dans la limite de 12 jours par an. La formation est renouvelée après 4 ans de mandat, dans des conditions identiques.

Par ailleurs, les IRP bénéficient du statut de « salariés protégés ». L'employeur ne peut les licencier sans l'autorisation expresse de l'inspecteur du travail.

## 1.1 Les seuils et calcul d'effectif

L'effectif requis doit avoir été atteint pendant 12 mois, consécutifs ou non, au cours des 3 années précédant la date des élections.

En cas de désignation de délégués syndicaux par chaque syndicat représentatif dans l'entreprise, l'employeur doit en prendre acte. Il y a deux seuils d'effectif à vérifier :

- ▶ le seuil de 11 salariés qui déclenche les élections du CSE ;
- ▶ le seuil de 50 salariés qui permet aux élus de bénéficier de davantage d'attributions.

Le dispositif instauré par la loi PACTE est entré en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2020 : c'est l'effectif annuel au 31 décembre 2019, calculé en fonction de la moyenne de chacun des mois de l'année 2019 qui sera pris en compte à cette date, impliquant dans les faits un « gel des effets de seuil » sur 5 ans dans la mesure où les conséquences du franchissement d'un seuil éventuellement constaté au 1<sup>er</sup> janvier 2020 seront reportées à N + 5, soit au 1<sup>er</sup> janvier 2024 (à condition que le seuil soit également franchi sur les années 2020, 2021, 2022 et 2023).

Pour le calcul de ces effectifs, **sont pris en compte** :

- ▶ **pour une unité** : les salariés en CDI à temps plein, les travailleurs à domicile et employeur avec un contrat de travail ;
- ▶ **à due proportion de leur temps de présence** au cours des 12 mois précédents :

- les salariés en CDD ;
- les salariés en contrat de travail intermittent ;
- les salariés mis à la disposition de l'entreprise par une entreprise extérieure qui sont présents dans les locaux de l'entreprise utilisatrice et y travaillent depuis au moins un an (à condition qu'ils soient intégrés de façon étroite et permanente à la communauté de travail que constitue l'entreprise d'accueil) ;
- les salariés temporaires.

Les salariés titulaires d'un CDD et les salariés mis à disposition par une entreprise extérieure, y compris les salariés temporaires, sont toutefois exclus du décompte des effectifs lorsqu'ils remplacent un salarié absent ou dont le contrat de travail est suspendu, notamment du fait d'un congé de maternité, d'un congé d'adoption ou d'un congé parental d'éducation.

- ▶ **Salariés pris en compte au prorata de leur durée de travail** : le salarié à temps partiel

En revanche, **sont exclus** :

- ▶ **Les apprentis** : pendant la durée du contrat d'apprentissage à durée déterminée ou de la période d'apprentissage en cas de CDI apprentissage ;
- ▶ **Les titulaires d'un contrat unique d'insertion-contrat initiative-emploi** : pendant toute la durée d'attribution de l'aide ;
- ▶ **Les titulaires d'un contrat de professionnalisation** : jusqu'au terme prévu par le contrat lorsque celui-ci est à durée déterminée ou jusqu'à la fin de l'action de professionnalisation lorsque le contrat est à durée indéterminée ;
- ▶ **Les stagiaires** ;
- ▶ **Les titulaires d'un contrat unique d'insertion** – contrat d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE) ;
- ▶ **Les personnes volontaires en service civique.**

Selon la Cour de cassation, « les cadres détenant sur un service, un département ou un établissement de l'entreprise, une délégation particulière d'autorité établie par écrit permettant de les assimiler à un chef d'entreprise sont bien exclus de l'électorat et de l'éligibilité aux fonctions de délégués du personnel et de membres du comité d'entreprise, mais restent comptabilisés dans les effectifs de

l'entreprise ou de l'établissement pour la détermination de tous les seuils relatifs aux élections professionnelles » (Cass. soc., 26 sept. 2002, no 01-60.670, Bull. civ. V, no 285 ; voir aussi Cass. soc., 30 mai 2001, no 99-60.564, Bull. civ. V, no 189). Les dirigeants non salariés ne sont pas comptés dans les effectifs.

## 1.2 Organiser les élections

### ■ Organisation des élections

- ▶ dans les entreprises comptant au moins 11 salariés ;
- ▶ durée du mandat (4 ans) et rééligibilité ;
- ▶ le nombre de représentants à élire se calcule en fonction de l'effectif de l'entreprise (voir [tableau 1](#)).

**Tableau 1** Nombre d'élus suivant l'effectif de l'entreprise

Effectif (nombre de salariés)	Nombre de titulaires	Nombre mensuel d'heures de délégation	Total heures de délégation
11 à 24	1	10	10
25 à 49	2	10	20
50 à 74	4	18	72
75 à 99	5	19	95
100 à 124	6	21	126
125 à 149	7	21	147
150 à 174	8	21	168
175 à 199	9	21	189
200 à 249	10	22	220
250 à 399	11	22	242

<b>Effectif (nombre de salariés)</b>	<b>Nombre de titulaires</b>	<b>Nombre mensuel d'heures de délégation</b>	<b>Total heures de délégation</b>
400 à 499	12	22	264
500 à 599	13	24	312
600 à 799	14	24	336
800 à 899	15	24	360
900 à 999	16	24	384
1000 à 1249	17	24	408
1250 à 1499	18	24	432
1500 à 1749	20	26	520
1750 à 1999	21	26	546
2000 à 2249	22	26	572
2250 à 2499	23	26	598
2500 à 2949	24	26	624
3000 à 3449	25	26	650
3500 à 3949	26	27	702
4000 à 4249	26	28	728
4250 à 4749	27	28	756
4750 à 4999	28	28	784
5000 à 5749	29	29	841
5750 à 5999	30	29	870
6000 à 6749	31	29	899
6750 à 6999	31	30	930
7000 à 7499	32	30	960
7500 à 7749	32	31	992
7750 à 8249	32	32	1024
8250 à 8999	33	32	1056
9000 à 9749	34	32	1088
9750 à 9999	34	34	1156
10000	35	34	1190

Les listes électorales sont établies par l'employeur.

Sont électeurs les salarié(e)s âgé(e)s de 16 ans au moins, ayant 3 mois d'ancienneté et n'ayant fait l'objet d'aucune interdiction, déchéance ou incapacité relative à leurs droits civiques.

Sont éligibles les salariés âgés de 18 ans au moins et ayant travaillé dans l'entreprise depuis un an au moins, à l'exception des conjoints, partenaires d'un pacte civil de solidarité, concubin, ascendants, descendants.

L'employeur prend l'initiative des élections. En l'absence de mise en place par l'employeur, un salarié de l'entreprise ou une organisation syndicale peuvent à tout moment saisir l'employeur pour demander l'organisation d'élections. L'employeur doit alors organiser les élections dans un délai d'un mois.

Le processus d'organisation des élections comporte plusieurs étapes :

1. Information des salariés.
2. Information des organisations syndicales.
3. Négociation d'un protocole d'accord pré-électoral.
4. Scrutin (1 ou 2 tours).
5. Dépouillement et proclamation des résultats.

Le vote a lieu sur le lieu et pendant le temps de travail. L'organisation d'un scrutin électronique est possible de même qu'un vote par correspondance (il n'est pas possible de voter par procuration).

NB : Le ministère du Travail a mis en place des outils de simulation pour accompagner les entreprises lors des élections : <https://www.elections-professionnelles.travail.gouv.fr/nos-outils-et-simulateurs>

## ■ L'information des salariés

Cette information peut s'effectuer par tout moyen. Le document doit préciser la date du 1<sup>er</sup> tour.

## ■ Information des organisations syndicales

Par tout moyen également, les organisations sont invitées à négocier le protocole d'accord pré-électoral et à établir les listes de leurs candidats. Les organisations concernées sont celles qui satisfont aux critères de respect des valeurs républicaines et d'indépendance, légalement constituées depuis au moins 2 ans et

dont le champ professionnel et géographique couvre l'entreprise ou l'établissement concernés (source : ministère du Travail). S'il s'agit d'un renouvellement, l'invitation doit être envoyée deux mois avant la fin du mandat des représentants actuels.

## ■ Accord pré-électoral

Il s'agit de négocier les points suivants :

La négociation porte notamment sur les points suivants :

- ▶ Nombre et composition des collèges électoraux.
- ▶ Répartition du personnel dans ces collèges.
- ▶ Répartition des sièges à pourvoir entre ces collèges.
- ▶ Définition des modalités pratiques de l'élection (date et heure de scrutin, propagande, moyens matériels, date limite de dépôt des candidatures, constitution du bureau de vote...).

Pour être valide, le protocole d'accord doit être signé par la majorité des organisations syndicales ayant participé à sa négociation, parmi elles doivent figurer les organisations syndicales représentatives ayant recueilli la majorité des suffrages exprimés lors des dernières élections professionnelles ou, lorsque ces résultats ne sont pas disponibles, la majorité des organisations représentatives dans l'entreprise.

## ■ Scrutin

L'élection se fait par collèges électoraux :

- ▶ 1<sup>er</sup> collège : ouvriers et employés.
- ▶ 2<sup>e</sup> collège : techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs et cadres.

Un bureau de vote est désigné et assure la surveillance du bon déroulement du scrutin. Le 1<sup>er</sup> tour est réservé aux organisations syndicales. En l'absence de candidature, si le quorum est atteint mais tous les sièges ne sont pas pourvus ou si le quorum n'est pas atteint, un 2<sup>e</sup> tour est organisé. Le second tour est prévu dans les 15 jours qui suivent le 1<sup>er</sup> tour.

## 1.3 La représentation du personnel au sein de l'entreprise

### ■ Le CSE

Le CSE remplace les actuelles instances du personnel (CE, DP, CHSCT).

L'élection des membres de la délégation du personnel au comité social et économique est prévue par l'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017. Organisée tous les 4 ans (sauf accord collectif prévoyant une durée des mandats comprise entre 2 et 4 ans), elle obéit aux règles des scrutins de listes à deux tours avec représentation proportionnelle à la plus forte moyenne. Le comité social et économique a dû être mis en place au terme du mandat des DP, CE, DUP, CHSCT, au plus tard le 31 décembre 2019. Selon l'effectif, des commissions spécifiques sont mises en place. Parallèlement, il est possible de créer, par accord d'entreprise, des commissions supplémentaires pour l'examen de problèmes particuliers.

NB : L'élection a lieu au scrutin secret sous enveloppe ou par voie électronique. Il est en place dans toutes les entreprises depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

### **Fonctionnement**

Le CSE se réunit à défaut d'accord au moins 6 fois par an (tous les mois au-delà de 300 salariés, sinon tous les deux mois).

Le CSE doit être consulté avant toute décision relative à :

- ▶ la gestion ;
- ▶ l'évolution économique et financière de l'entreprise ;
- ▶ l'organisation du travail ;
- ▶ la formation professionnelle et les techniques de production.

Les attributions du CSE varient selon la taille de l'entreprise :

- ▶ **Pour les entreprises de 11 à 49 salariés** : missions précédemment dévolues aux délégués du personnel ; présentation des réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires à l'employeur, contribution à la promotion de la santé, de la sécurité et des conditions de travail, réalisation d'enquêtes en matière d'accidents du travail, de maladies professionnelles ou à caractère professionnel.
- ▶ **Pour les entreprises d'au moins 50 salariés** : missions précédemment dévolues aux délégués du personnel, au comité hygiène et sécurité au travail et au comité d'entreprise, c'est à dire assurer une expression collective des salariés afin de prendre en compte leurs intérêts de manière permanente dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise ou encore à la

formation professionnelle.

## **Les différentes commissions**

### **1. La commission Santé, sécurité et conditions de travail :**

Une commission exerce, par délégation du CSE, les attributions du comité en matière de santé, sécurité et conditions de travail.

### **2. La commission économique :**

Elle est mise en place dans les entreprises de 1 000 salariés et plus et est chargée notamment d'étudier les documents économiques et financiers recueillis par le CSE ainsi que toute question que celui-ci lui soumettra.

Elle est présidée par l'employeur ou son représentant et au moins 5 membres représentants du personnel dont au moins 1 représentant la catégorie des cadres.

Elle peut demander à entendre tout cadre supérieur ou dirigeant de l'entreprise après accord de l'employeur.

Elle se réunit deux fois par an.

### **3. La commission de la formation :**

Elle est mise en place dans les entreprises de 300 salariés et plus et est chargée de : préparer les délibérations du CSE prévues dans le cadre de la consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise et la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi, dans les domaines qui relèvent de sa compétence ; étudier les moyens permettant de favoriser l'expression des salariés en matière de formation et de participer à leur information dans ce domaine ; étudier les problèmes spécifiques concernant l'emploi et le travail des jeunes et des travailleurs handicapés.

### **4. La commission d'information d'aide au logement :**

Elle est mise en place dans les entreprises de 300 salariés et plus. Les entreprises de moins de 300 salariés ont la possibilité de se grouper entre elles pour former cette commission. Elle est chargée de faciliter le logement et l'accès des salariés à la propriété et à la location des locaux d'habitation.

### **5. La commission de l'égalité professionnelle :**

Elle est mise en place dans les entreprises de 300 salariés et plus. Elle est chargée de préparer les délibérations du CSE prévues dans le cadre de la consultation sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions

de travail et l'emploi.

#### 6. **La commission des marchés :**

Une commission des marchés est créée au sein du CSE qui dépasse, pour au moins deux des trois critères (nombre de salariés, ressources annuelles et total du bilan) les seuils mentionnés à l'article D2315-29 du Code du travail. Cette commission fonctionne selon les modalités fixées par les articles L2315-44-1 à L2315-44-4 du Code du travail (source : [travail-emploi.gouv.fr](http://travail-emploi.gouv.fr)).

Le nombre de réunions du CSE est fixé par accord collectif, sans pouvoir être inférieur à 6 par an.

En l'absence d'accord, le CSE se réunit :

- ▶ au moins 1 fois par mois dans les entreprises de moins de 50 salariés ;
- ▶ au moins 1 fois tous les 2 mois dans les entreprises de moins de 300 salariés ;
- ▶ au moins 1 fois par mois dans les entreprises de plus de 300 salariés ;

Les réunions du CSE rassemblent l'employeur ou son représentant et les membres de la délégation du personnel, ou à défaut leurs suppléants.

#### **Composition du CSE**

- ▶ Une délégation de salariés élus (titulaires et suppléants).
- ▶ Le chef d'entreprise, qui assure les fonctions de président, qui peut se faire assister de deux collaborateurs (n'ayant pas le droit de vote).
- ▶ Éventuellement un ou plusieurs représentants syndicaux désignés par les organisations syndicales (voie consultative et non délibérative).

#### **Rôles**

- ▶ Animation des activités sociales et culturelles.
- ▶ Droit de consultation pour toute question de portée collective touchant à l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise.
- ▶ Doit être informé et consulté avant toute déclaration de cessation des paiements.
- ▶ Réunion 1 fois par mois si plus de 300 salariés, sinon 2 fois par mois.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, les 12 obligations de négociier existantes sont regroupées en 3 négociations :

- ▶ Une négociation annuelle sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée.
- ▶ Une négociation annuelle sur la qualité de vie au travail.
- ▶ Une négociation triennale sur la gestion des emplois et des parcours professionnels, qui peut également porter sur le contrat de génération.

La périodicité pourra être modifiée, sous certaines conditions, par accord d'entreprise, dans la limite de 3 ans pour les deux négociations annuelles et de 5 ans pour la négociation triennale.

## ■ Commissions paritaires interprofessionnelles pour les TPE

La loi Rebsamen (2015) crée une commission paritaire régionale interprofessionnelle propre aux TPE afin de représenter les salariés et employeurs d'entreprises de moins de 11 salariés relevant de certaines branches non couvertes par une commission paritaire.

### □ Rôles

- ▶ donner aux salariés et employeurs des informations et conseils utiles sur les dispositions légales et conventionnelles qui leur sont applicables ;
- ▶ débattre sur toutes les questions spécifiques aux entreprises de moins de 11 salariés (sur l'emploi, la formation, les conditions de travail, etc.) ;
- ▶ faciliter la résolution des conflits ;
- ▶ faire des propositions en matière d'activités sociales et culturelles.

Parmi les membres de cette nouvelle commission peuvent être désignés des salariés d'entreprise de moins de 11 salariés (désignés pour 4 ans, renouvelables, par une organisation syndicale). C'est à l'organisation syndicale salariale d'informer les employeurs de la désignation de l'un de leurs salariés. Tout salarié est protégé, tant qu'il siège à la commission et pendant les 6 mois qui suivent l'expiration de son mandat. Cette protection s'applique aussi aux salariés dont l'identité figure sur la propagande électorale des organisations syndicales de salariés.

Par ailleurs, il bénéficie d'un crédit de 5 heures par mois pour sa mission, en plus du temps passé aux réunions de la commission. Pour l'utiliser, il doit en informer son employeur au plus tard 8 jours à l'avance.

Le temps passé à l'exercice de sa mission et aux séances de la commission est considéré comme du temps de travail et payé à l'échéance normale. Néanmoins, c'est le fonds paritaire de financement des organisations syndicales et patronales qui prendra à sa charge l'indemnisation des représentants salariés.

## 2 Dialogue social

### 2.1 Le dialogue social et ses enjeux

**Le dialogue social**, d'après l'OIT (office international du travail), « inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun ».

Dans les entreprises, le dialogue social facilite la mise en place d'une communication efficace avec les partenaires sociaux, une résolution des conflits potentiels. Il favorise une bonne circulation des informations au sein des entreprises et améliore les rapports dirigeants/salariés. La loi Rebsamen (2015) a posé les bases d'un dialogue social simplifié. La loi Travail (2016) les ordonnances Macron (2017) ont contribué à une réorganisation du dialogue social pour faciliter l'adaptation rapide des organisations aux contraintes économiques. La mise en place d'une unique instance du personnel (le CSE) devrait contribuer à un dialogue social efficace.

### 2.2 Les acteurs du dialogue social

Du côté syndical, on trouve les centrales syndicales « historiques » :

- ▶ CGT (1895).
- ▶ CFDT (1964).
- ▶ CGT-FO (1948).
- ▶ CFTC (1919).
- ▶ CFE-CGC (1946).

On assiste néanmoins à l'émergence de nouveaux syndicats :

- ▶ union syndicale solidaire ;
- ▶ fédération syndicale unitaire ;
- ▶ union nationale des syndicats autonomes ;

Le taux de syndicalisation est passé de près de 30 % en 1945 à 11,6 % en 2016 (public et privé confondu). Les salariés de la fonction publique sont deux fois plus syndiqués que ceux du secteur marchand et associatif (19,1 %). Le niveau de syndicalisation est particulièrement élevé dans la fonction publique d'État, notamment dans « l'éducation, la formation et la recherche » (source DARES 2017) Ce sont les salariés des professions intermédiaires et les ouvriers qui adhèrent le plus à une organisation syndicale dans les entreprises et les associations alors que dans la fonction publique près d'un cadre sur quatre se déclare syndiqué. La syndicalisation est associée à la stabilité de l'emploi. La propension à se syndiquer est quasi nulle parmi les salariés en intérim (1 %) ou en CDD (2 %). Par ailleurs, les salariés qui travaillent à temps complet sont sensiblement plus syndiqués (12 %) que ceux qui travaillent à temps partiel (8 %). Les salariés syndiqués sont un peu plus âgés que la moyenne et les hommes déclarent adhérer à une organisation syndicale un peu plus souvent (Source : DARES 2017).

### 2.3 Effectifs des confédérations syndicales françaises (2013)

- ▶ CGT (Confédération générale du travail) : 700 000.
- ▶ CFDT (Confédération française démocratique du travail) : 850 000.
- ▶ CGT-FO (CGT-Force ouvrière) : 700 000.
- ▶ CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens) : environ 140 000.
- ▶ UNSA (Union nationale des syndicats autonomes) : 200 000.
- ▶ CFE-CGC (Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres) : environ 140 000.
- ▶ Union syndicale solidaire : environ 110 000.
- ▶ FSU (Fédération syndicale unitaire) : environ 155 000.

La **précarisation du travail** pèse sur le taux de syndicalisation des salariés, alors que les contrats précaires sont davantage soumis aux aléas économiques. Pour les CDD, intérim, contrats aidés, on observe une moindre représentation syndicale.

Tout salarié peut être défendu par un syndicat et est couvert par un accord

indépendamment de toute appartenance syndicale.

Les raisons qui peuvent expliquer la faible représentativité syndicale sont les suivantes :

- ▶ Concurrence entre syndicats.
- ▶ Chômage, précarité des contrats.
- ▶ Insuffisances internes des syndicats.
- ▶ Tertiariation de l'économie.
- ▶ Une forte couverture conventionnelle : en 2013, 98 % des salariés sont ainsi couverts par un accord de branche ou d'entreprise (en raison du mécanisme d'extension des accords dans les branches professionnelles).
- ▶ Tendance sociologique à l'individualisme.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, une contribution patronale permet de financer la mise en place d'un fonds paritaire dédié au financement des organisations syndicales de salariés et des organisations professionnelles d'employeurs. Cette contribution est due par les employeurs de droit privé et de droit public employant du personnel dans les conditions du droit privé. Le taux de la contribution est fixé à 0,016 % des rémunérations, versées, servant de base de calcul des cotisations de sécurité sociale. Ce fonds sert au financement de l'activité syndicale au niveau national (politiques publiques, politiques paritaires, formation économique et sociale des salariés, missions d'intérêt général...). Les objectifs recherchés sont les suivants :

- ▶ garantir un niveau équivalent de ressources globales ;
- ▶ fixer une contribution égale pour les entreprises ;
- ▶ intégrer les ressources publiques.

## 2.4 Représentativité

Pour la deuxième fois, dans le cadre de la réforme de la représentativité syndicale issue de la loi du 20 août 2008, l'audience des organisations syndicales a été mesurée au niveau national et interprofessionnel ainsi qu'au niveau des branches professionnelles. À l'occasion de cette mesure qui intervient tous les 4 ans, plus de 5,6 millions de salariés se sont exprimés en 2017.

La mesure de l'audience constitue l'un des critères essentiels permettant d'établir la représentativité d'une organisation syndicale. Au niveau national et interprofessionnel, comme au niveau des branches professionnelles, une

organisation syndicale doit recueillir au moins 8 % des suffrages exprimés et satisfaire aux autres critères de représentativité (respect des valeurs républicaines, indépendance, transparence financière, ancienneté de deux ans, influence, effectifs d'adhérents et cotisations) pour être représentative et donc être en capacité de signer des accords collectifs. La représentativité des organisations syndicales s'apprécie à trois niveaux distincts :

- ▶ au niveau national interprofessionnel ;
- ▶ au niveau de la branche professionnelle ;
- ▶ au niveau de l'entreprise.

**Quels sont critères pour la représentativité syndicale au niveau interprofessionnel ?** L'organisation doit :

- ▶ respecter les valeurs républicaines ;
- ▶ faire preuve de transparence financière ;
- ▶ avoir au moins deux ans d'existence ;
- ▶ obtenir au moins 8 % des suffrages aux élections professionnelles ;
- ▶ être indépendante ;
- ▶ avoir de l'influence ;
- ▶ avoir le bon nombre d'adhérents.

Au niveau national et interprofessionnel, 5 organisations atteignent ce score (source : travail.emploi.gouv.fr) :

- ▶ la CFDT : 26,37 % (26 % en 2013) ;
- ▶ la CGT : 24,85 % (26,77 % en 2013) ;
- ▶ la CGT-FO : 15,59 % (15,94 % en 2013) ;
- ▶ la CFE-CGC : 10,67 % (9,43 % en 2013) ;
- ▶ la CFTC : 9,49 % (9,30 % en 2013).

Voici une liste des évolutions qui ont eu lieu depuis la précédente mesure de l'audience syndicale réalisée en 2013 :

- ▶ **La mesure 2017** marque la fin de la période transitoire prévue par la loi du 20 août 2008 selon laquelle toute organisation syndicale affiliée à l'une des organisations syndicales de salariés reconnues représentatives au niveau national et interprofessionnel était présumée représentative au niveau de la branche. Désormais, pour être représentative dans une branche professionnelle, les organisations syndicales devront dans tous les cas satisfaire au critère de l'audience

de 8 % dans cette branche et plus largement respecter l'ensemble des critères de la représentativité.

- ▶ **La loi du 18 décembre 2014** modifie les modalités de désignation des conseillers prud'hommes. En effet, la désignation des membres des conseils de prud'hommes se fonde désormais sur la mesure d'audience des organisations syndicales et patronales.
- ▶ De plus, **la loi du 17 août 2015** relative au dialogue social et à l'emploi prévoit la mise en place dès juillet 2017 de Commissions paritaires régionales interprofessionnelles (CPRI) dans lesquelles siègeront 10 représentants d'organisations syndicales et 10 représentants d'organisations patronales. Les membres des CPRI seront désignés proportionnellement à leur audience respective au sein des entreprises de moins de 11 salariés dans la région concernée et appartenant aux branches couvertes par la commission (source : travail-emploi.gouv.fr).

## 2.5 Conflictualité

Le nombre de jours de grève est en baisse régulière depuis 30 ans. Le rapport DARES de 2018 mentionne que le nombre de journées individuelles non travaillées (JINT) pour 1 000 salariés a quasiment doublé de 2015 à 2016, passant de 69 à 131 jours. Il y a des disparités dans l'évolution de la conflictualité selon les secteurs, la taille des entreprises et les régions. Malgré tout, l'impression de conflictualité est persistante et les grandes mobilisations restent dans les esprits (1995 et 2016). La conflictualité reste un phénomène attaché au secteur public. Il existe des raisons structurelles au recul de la conflictualité par la grève :

- ▶ les mutations économiques et sociales de la fin des années 1970 ;
- ▶ l'affaiblissement des confédérations syndicales du fait de l'émiettement et de la baisse de l'audience ;
- ▶ l'évolution des conditions du dialogue social ;
- ▶ l'évolution des stratégies syndicales ;
- ▶ la décentralisation de la négociation au niveau de l'entreprise ;
- ▶ la diversification des thèmes et des espaces de mobilisation ;
- ▶ les thèmes de plus en plus défensifs (l'emploi) et dépassant les seuls enjeux de l'entreprise ;
- ▶ l'apparition de nouveaux modes d'action : assemblées générales,

- ▶ pétitions, boycott de produits, manifestations ;
- ▶ les nouveaux acteurs collectifs contestataires ;
- ▶ la médiatisation croissante et la mobilisation de l'opinion publique.

Le conflit demeure ainsi un élément de la négociation, une étape dans la formulation des revendications, un vecteur de socialisation qui facilite la reconnaissance réciproque des parties en présence.

## 3 Négociation collective

**La négociation collective** met en interaction plusieurs acteurs qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent (ou trouvent opportun) de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable (Dupont C., *La Négociation*, 1994).

La négociation collective est aussi une forme de :

- ▶ concertation ;
- ▶ consultation ;
- ▶ information.

L'histoire de la négociation collective démarre en 1895 avec la création de la première convention collective, la convention d'Arras, qui est signée après une grève entre les syndicats de mineurs et les compagnies houillères du Pas-de-Calais. Ensuite, est instaurée la loi du 25 mars 1919 : elle donne un cadre institutionnel aux conventions collectives. La loi du 24 juin 1936, quant à elle, réaffirme le principe contractuel de la convention collective et l'érige en véritable « loi professionnelle » avec la procédure d'extension. La loi du 11 février 1950 décentralise la négociation collective (accords d'établissement). La loi du 13 novembre 1982 impose une obligation de négocier et la loi du 12 novembre 1996 facilite la négociation avec des élus ou des salariés mandatés. La loi du 20 août 2008 instaure la négociation par défaut avec les représentants élus ou des salariés mandatés.

### 3.1 Signature d'accords d'entreprise

Un accord d'entreprise est un texte négocié et signé entre la direction de l'entreprise et les représentants des salariés (source : ministère du Travail). **L'accord d'entreprise** est un accord collectif conclu au niveau d'une entreprise,

soit entre l'employeur et les syndicats de salariés représentatifs, soit entre l'employeur et les représentants du personnel et s'appliquant exclusivement à celle-ci. Ainsi, désormais, un accord d'entreprise peut être signé par un délégué syndical, par un représentant élu du personnel ou encore, par un salarié mandaté. L'accord d'entreprise peut cependant prévoir de s'étendre à l'ensemble des filiales existantes ou à venir au moment de sa conclusion, et il reste applicable même en cas de rachat ou de transfert d'entreprise (source : éditions Tissot).

Cet accord doit contenir un préambule ainsi qu'un calendrier des négociations.

Les accords collectifs d'entreprise et d'établissement doivent être signés par des syndicats ayant recueilli plus de 50 % des suffrages exprimés en faveur d'organisations représentatives au premier tour des dernières élections des titulaires au comité social et économique, ou, à défaut, validés par une majorité de salariés.

En effet, pour les accords qui n'ont pas atteint les 50 % mais qui dépassent 30 % des suffrages exprimés en faveur des syndicats représentatifs au 1<sup>er</sup> tour des élections : un ou plusieurs syndicats ayant recueilli plus de 30 % des suffrages pourront demander, dans un délai d'un mois à compter de la signature de l'accord, une consultation des salariés (référendum) visant à valider l'accord. Si, dans les 8 jours qui suivent cette demande, les éventuelles signatures d'autres organisations syndicales représentatives ne permettent pas d'atteindre plus de 50 % des suffrages, la consultation des salariés est organisée dans un délai de 2 mois.

NB : Les syndicats dits « réformistes » (CFDT, CGC et CFTC) passent, en poids relatif, la barre des 50 %, ce qui ne permet pas aux deux autres (CGT et FO) de bloquer seuls des accords.

Les accords collectifs ont une durée fixée à 5 ans. Il est possible de prévoir une durée plus courte, plus longue, ou indéterminée.

L'ordonnance du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation collective donne la primauté à l'accord d'entreprise sur l'accord de branche sur un certain nombre de points.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'accord d'entreprise (ou l'accord d'établissement) s'applique même en présence d'un accord de branche et même si ses dispositions sont moins favorables que celles de l'accord de branche.

Afin de répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise ou en vue de préserver, ou de développer l'emploi, un accord d'entreprise peut :

- ▶ aménager la durée du travail, ses modalités d'organisation et de répartition ;

- ▶ aménager la rémunération ;
- ▶ déterminer les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise ;
- ▶ définir le forfait en jours sur l'année, les indemnités de licenciement ou de départ à la retraite (en respectant le minimum légal), etc...

Dans cette hypothèse, les stipulations de l'accord se substituent de plein droit aux clauses contraires et incompatibles du contrat de travail.

NB : Si le salarié refuse la modification de son contrat, cela constitue un motif réel et sérieux de licenciement et non un motif économique.

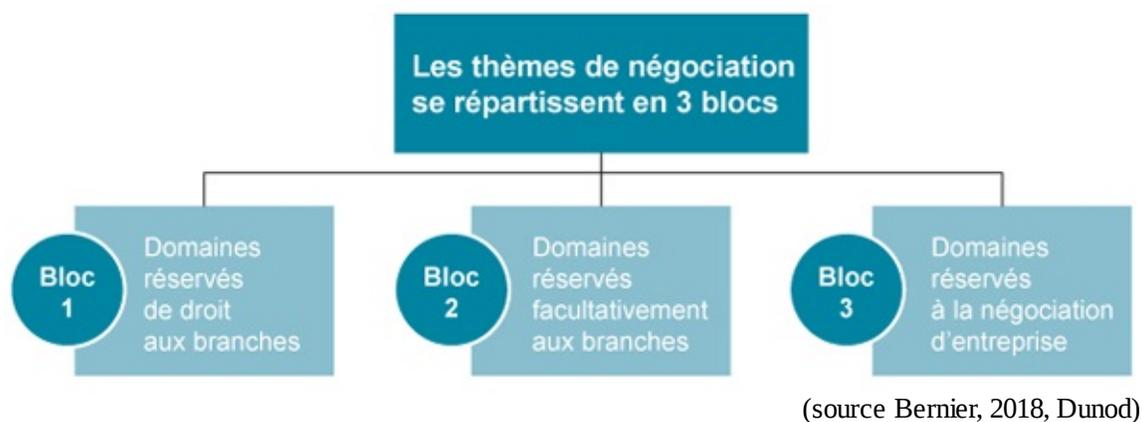
### ■ **Matières définies par la branche (Article L2253-1)**

1. les salaires minima hiérarchiques ;
2. les classifications ;
3. la mutualisation des fonds de financement du paritarisme ;
4. la mutualisation des fonds de la formation professionnelle ;
5. les garanties collectives complémentaires ;
6. les mesures relatives à la durée du travail, à la répartition et à l'aménagement des horaires ;
7. les mesures relatives aux contrats de travail à durée déterminée et aux contrats de travail temporaires ;
8. les mesures relatives au contrat à durée indéterminée de chantier ou d'opération ;
9. l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
10. les conditions et les durées de renouvellement de la période d'essai ;
11. les modalités selon lesquelles la poursuite des contrats de travail est organisée entre deux entreprises lorsque les conditions d'application de l'article L1224-1 ne sont pas réunies ;
12. les cas de mise à disposition d'un salarié temporaire auprès d'une entreprise utilisatrice ;
13. la rémunération minimale du salarié porté, ainsi que le montant de l'indemnité d'apport d'affaire.

### ■ **Matières que la branche peut se réserver (article 2253-2 du Code du travail)**

1. la prévention des effets de l'exposition aux facteurs de risques professionnels ;
2. l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés ;
3. l'effectif à partir duquel les délégués syndicaux peuvent être désignés, leur nombre et la valorisation de leurs parcours syndical ;
4. les primes pour travaux dangereux ou insalubres.

■ **Matières où l'accord d'entreprise prime (article 2253-3 du Code du travail) : toutes les autres matières**



**Figure 1 Blocs de négociation**

**Tableau 2 Signature de l'accord en fonction de l'effectif sans délégué syndical**

Type d'entreprise	Modalités	Majorité
<11 sans DS	Référendum	2/3
11 à 20 sans DS, sans IRP	Référendum	2/3
11 à 49 sans DS mais IRP	1 ou plusieurs salariés mandatés	<b>majorité des suffrages exprimés</b>
	1 ou des membres élus du CSE	<b>majorité des suffrages exprimés lors des dernières élections professionnelles</b>
>50 sans DS	les <b>membres élus du CSE</b> peuvent négocier et conclure des accords collectifs de travail s'ils sont <b>mandatés</b> avec des salariés non élus, mais ayant fait l'objet d'un mandatement syndical	<b>majorité des suffrages exprimés</b>

Les sept étapes de la procédure applicable en cas de négociation d'un accord d'entreprise sont :

1. la convocation des organisations syndicales représentatives ;
2. la réunion préalable à la négociation ;
3. la transmission des documents nécessaires à la négociation ;
4. la tenue des réunions de négociation avec les partenaires ;
5. la signature ou non de l'accord ;
6. la communication de l'accord et le démarrage du délai d'opposition ;
7. le dépôt de l'accord (greffe du tribunal des prud'hommes et DIRECCTE pour les accords d'entreprise)

NB : l'accord entre en vigueur au lendemain du dépôt.

Malgré une baisse des taux de syndicalisation, on aura tout intérêt à garantir le dialogue social. Pour cela, on identifiera dans un premier temps les obligations liées à l'effectif de l'organisation.

L'entreprise organisera tous les 4 ans une négociation sur les thèmes suivants :

- ▶ une négociation sur **la rémunération** notamment les salaires effectifs, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise ;
- ▶ une négociation sur **l'égalité professionnelle** entre les femmes et les hommes portant notamment sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération, et la qualité de vie au travail ;

- ▶ une négociation sur **la gestion des emplois et des parcours professionnels** dans les entreprises et groupes d'au moins 300 salariés.

La signature d'accords devra être un point de vigilance : sur certains sujets, c'est l'accord d'entreprise qui prime et cet accord est majoritaire (notamment rémunération, durée du travail). En fonction de l'effectif, il n'est plus impératif d'avoir un salarié mandaté.

## 3.2 La BDES

**La Base de données unique ou base de données économiques et sociales (BDES)**, communément appelée BDU (Base de données unique), a été créée par l'ANI (Accord national interprofessionnel) du 11 janvier 2013 et la loi de Sécurisation de l'emploi. Elle permet de constituer une base à l'information et à la consultation des représentants du personnel sur les orientations stratégiques de l'entreprise. Elle est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés.

Depuis les ordonnances Macron de 2017, il est désormais possible de négocier son contenu et ses modalités de mise à disposition *via* un accord d'entreprise ; dans les entreprises de plus de 300 salariés, son contenu est enrichi, notamment du bilan social et elle ne sera plus disponible que sous forme numérique.

Cette base permet aux représentants du personnel d'avoir une vision claire sur la construction et la distribution de la valeur ajoutée et met à disposition du CSE des informations qui lui sont transmises de façon récurrente.

L'accord d'entreprise doit définir : l'organisation, l'architecture et le contenu de la base de données ; les modalités de fonctionnement et notamment les droits d'accès et le niveau de mise en place dans les entreprises comportant des établissements distincts ; le support et les modalités de consultation et d'utilisation de la BDES. La BDES sert de support de préparation à la consultation annuelle du comité économique et social (CSE) :

- ▶ sur les orientations stratégiques de l'entreprise, définies par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise ;
- ▶ sur leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages.

Le contenu obligatoire de la BDES varie selon l'effectif de l'entreprise : moins de 300 salariés ou plus de 300 salariés.

Le contenu est le suivant :

- ▶ **Présentation financière et économique de la situation de l'entreprise** : chiffre d'affaires, valeur ajoutée, résultat d'exploitation, résultat net...
- ▶ **Investissement social** : évolution des effectifs par type de contrat (et par âge, par ancienneté, dans les entreprises de plus de 300 salariés), des emplois par catégorie professionnelle, de l'emploi des personnes handicapées, du nombre de stagiaires, des formations professionnelles (investissements en formation, publics concernés), des conditions de travail (durée du travail dont travail à temps partiel et aménagement du temps de travail) et, dans les entreprises de plus de 300 salariés, exposition aux risques et aux facteurs de pénibilité, accidents du travail, maladies professionnelles, absentéisme, dépenses en matière de sécurité.
- ▶ **Investissement matériel et immatériel** : évolution des actifs nets d'amortissement et de dépréciations éventuelles (immobilisations) et, dans les entreprises de plus de 300 salariés, dépenses de recherche et développement.
- ▶ **Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes** : diagnostic et analyse de la situation respective des femmes et des hommes pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise en matière d'embauche, de formation, de promotion professionnelle, de qualification, de classification, de conditions de travail, de sécurité et de santé au travail, de rémunération effective et d'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle, analyse des écarts de salaires et de déroulement de carrière en fonction de l'âge, de la qualification et de l'ancienneté, évolution des taux de promotion respectifs des femmes et des hommes par métiers dans l'entreprise.
- ▶ **Fonds propres et endettement** : capitaux propres de l'entreprise, emprunts et dettes financières dont échéances et charges financières, impôts et taxes.
- ▶ **Ensemble des éléments de la rémunération des salariés et dirigeants** : évolution des rémunérations salariales (frais de personnel y compris cotisations sociales, évolutions salariales par catégorie et par sexe, salaire de base minimum, salaire moyen ou médian, par sexe et par catégorie professionnelle), épargne salariale : intéressement, participation. Dans les sociétés anonymes, montant global des rémunérations versées aux 5 personnes les mieux rémunérées dans les entreprises jusqu'à 200 salariés, ou les 10 personnes les mieux

rémunérées au-delà de 200 salariés. Dans les entreprises de plus de 300 salariés, rémunérations accessoires : primes par sexe et par catégorie professionnelle, avantages en nature, régimes de prévoyance et de retraite complémentaire.

- ▶ **Activités sociales et culturelles** : montant de la contribution aux activités sociales et culturelles du comité social et économique, mécénat.
- ▶ **Rémunération des financeurs** : actionnaires (revenus distribués) et actionnariat salarié (montant des actions détenues dans le cadre de l'épargne salariale, part dans le capital, dividendes reçus).
- ▶ **Flux financiers à destination de l'entreprise** : aides publiques, exonérations et réductions de cotisations sociales, crédits d'impôts, mécénat.
- ▶ **Sous-traitance** utilisée ou réalisée par l'entreprise.
- ▶ **Transferts commerciaux et financiers** entre les entités du groupe, le cas échéant : transferts de capitaux, cessions, fusions, et acquisitions réalisées.

La BDES doit être accessible en permanence au comité social et économique (CSE). L'employeur élabore et met en œuvre la BDES. Il en fixe les conditions d'accès, de consultation, d'utilisation et d'actualisation. Elle regroupe toutes les informations transmises de façon récurrente au comité d'entreprise. L'objectif est de faciliter l'exploitation, la compréhension et la mise en perspective des données par les représentants du personnel. Elle est donc accessible en permanence et contient des informations sur l'année en cours mais également sur les années précédentes et des perspectives pour les prochaines années.

### 3.3 Mettre en œuvre un PSE

En matière de licenciement économique, on distingue le licenciement individuel du licenciement collectif. Le licenciement économique est effectué pour un motif non inhérent à la personne du salarié, résultant d'une suppression ou d'une modification de son poste (et refusée par celui-ci), de difficultés économiques ou de mutations technologiques.

Les difficultés économiques doivent être réelles et le licenciement doit être décidé dans l'intérêt de l'entreprise. Le licenciement n'est pas lié à la personne du salarié (maladie, inaptitude, faute, etc.). Le licenciement résulte :

- ▶ soit d'une suppression ou d'une transformation de l'emploi du salarié

concerné ;

- ▶ soit d'une modification, refusée par le salarié, d'un élément essentiel du contrat de travail.

Le licenciement est fondé :

- ▶ soit sur des difficultés économiques ou des mutations technologiques ;
- ▶ soit sur la nécessité de sauvegarder la compétitivité de l'entreprise ;
- ▶ soit sur la cessation d'activité de l'entreprise, sauf si elle est due à une faute de l'employeur ou à sa légèreté blâmable (décision prise de manière inconsidérée en dépit des conséquences graves qu'elle peut entraîner).

L'employeur est soumis à une obligation préalable d'adaptation des salariés aux éventuelles transformations d'emploi, de recherche effective d'un reclassement.

En cas de licenciement d'au moins 10 salariés sur une période de 30 jours, dans les entreprises d'au moins 50 salariés, un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) est obligatoire, dès le début de la procédure. Il existe désormais une obligation pour les entreprises de 1 000 salariés ou plus de rechercher un repreneur en cas de fermeture de site. Afin de rechercher un repreneur, de vérifier les données économiques communiquées, le CSE peut faire appel à un expert-comptable. Cet expert dispose d'un délai de 10 jours pour demander tous les documents qu'il juge nécessaire à la réalisation de sa mission. L'employeur a quant à lui 8 jours pour répondre. Des demandes et des réponses complémentaires peuvent alors être échangées dans ces mêmes délais. L'expert doit ensuite présenter son rapport au plus tard 15 jours avant le terme du processus consultatif du comité social et économique.

L'employeur qui envisage de procéder à un licenciement collectif pour motif économique d'au moins 10 salariés dans une période de 30 jours réunit et consulte, selon le cas, le comité social et économique (CSE) ou les délégués du personnel. L'employeur adresse aux représentants du personnel, avec la convocation de la réunion, tous les renseignements utiles sur le projet de licenciement collectif (raisons économiques, nombre de licenciements envisagés, calendrier prévisionnel des licenciements, etc.) et les mesures envisagées pour limiter les licenciements et pour faciliter le reclassement des salariés concernés. La convocation à la première réunion doit être adressée au moins 3 jours avant. L'employeur doit informer la DIRECCTE (Direction régionale des entreprises de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi), de son projet de licenciement économique. La DIRECCTE dispose alors d'un délai de 21 jours à

compter de la date de la notification du projet de licenciement pour procéder au contrôle.

**L'employeur peut établir le PSE selon deux modalités :**

- ▶ soit négocier avec les syndicats représentatifs un accord collectif majoritaire sur un Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) ;
- ▶ soit fixer de façon unilatérale le contenu du PSE et les modalités de consultation des instances représentatives du personnel.

Durant la procédure, le CSE doit être consulté deux fois :

- ▶ l'une sur la situation économique, l'opération projetée et ses modalités d'application ;
- ▶ l'autre, 15 jours plus tard (délai minimal), sur le projet de licenciement dont les mesures sociales prévues au Plan de sauvegarde de l'emploi (sauf si elles sont prévues par l'accord collectif) et notamment sur les définitions des catégories et des critères d'ordre des licenciements.

Le CSE doit rendre son avis dans les 2 mois pour le licenciement de 10 à 99 salariés, 3 mois pour 100 à 249 salariés, et de 4 mois pour 250 salariés et plus (sauf autres délais fixés par l'accord).

L'employeur peut, après avis favorable du CSE, proposer des mesures de reclassement interne avant l'expiration du délai accordé au CSE.

La mise en œuvre est ensuite la suivante :

- ▶ **Entretien préalable** : lorsque l'employeur procède au licenciement pour motif économique d'au moins 10 salariés dans une période de 30 jours et qu'il existe un comité social et économique ou des représentants du personnel dans l'entreprise, la procédure d'entretien préalable au licenciement ne s'applique pas.
- ▶ **Notification du licenciement** : dans les entreprises de moins de 50 salariés, l'employeur notifie au salarié le licenciement pour motif économique par lettre recommandée avec avis de réception (LRAR). La lettre de notification ne peut être adressée avant l'expiration d'un délai courant à compter de la notification du projet de licenciement à l'autorité administrative. Sous réserve de délais plus favorables aux salariés fixés par accord collectif, ce délai ne peut être inférieur à 30 jours.

Dans les entreprises de 50 salariés ou plus, l'employeur notifie le licenciement par LRAR, après la notification par le DIRECCTE de la décision de validation de

l'accord collectif majoritaire. Il ne peut procéder, sous peine de nullité, à la rupture des contrats de travail avant la notification de cette décision d'homologation ou de validation ou l'expiration des délais de validation ou d'homologation tacite. Le CSE peut désigner un expert-comptable, qui dispose de 10 jours pour demander des informations à l'employeur qui doit répondre dans les 8 jours (renouvelables en cas de demande complémentaire de l'expert-comptable et à compter de cette demande). L'expert doit rendre son rapport au plus tard 15 jours avant l'expiration du délai dont dispose le CSE pour rendre son avis.

Le PSE vise **à éviter les licenciements ou à en limiter le nombre**. Il prévoit donc un plan de reclassement des salariés dont le licenciement est inévitable. La procédure de suivi de la mise en œuvre du plan de reclassement est précisée dans le PSE. Il peut s'agir :

- ▶ d'actions visant au reclassement interne des salariés, sur des emplois relevant de la même catégorie d'emplois ou équivalents à ceux qu'ils occupent (ou, sous réserve de l'accord exprès des salariés concernés, sur des emplois de catégorie inférieure) ;
- ▶ de créations d'activités nouvelles par l'entreprise ;
- ▶ d'actions favorisant le reclassement externe à l'entreprise (notamment par le soutien à la réactivation du bassin d'emploi) ;
- ▶ d'actions de soutien à la création d'activités nouvelles ou à la reprise d'activités existantes par les salariés ;
- ▶ d'actions de formation, de validation des acquis de l'expérience (VAE) ou de reconversion de nature à faciliter le reclassement interne ou externe des salariés sur des emplois équivalents ;
- ▶ de mesures de réduction ou d'aménagement du temps de travail ainsi que des mesures de réduction du volume des heures supplémentaires réalisées de manière régulière ;
- ▶ des conditions de mise en œuvre du congé de reclassement ou du contrat de sécurisation professionnelle (CSP), (entreprises de moins de 1 000 salariés) ;
- ▶ d'un plan de reclassement visant notamment les salariés âgés ou présentant des caractéristiques sociales ou de qualification rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile.

Le PSE peut également prévoir d'autres mesures, facultatives, telles que, par exemple :

- ▶ des primes d'incitations au départ volontaire ;

- ▶ des congés de conversion ;
- ▶ la mise en place d'une cellule de reclassement.

Le PSE est mis en place, soit par validation d'un accord : un accord collectif majoritaire dans l'entreprise peut déterminer les mesures prévues par le PSE, ainsi que la procédure de consultation du comité social et économique (CSE) et de mise en œuvre des licenciements. Il entre en vigueur après validation par la DIRECCTE.

Le salarié doit être informé de la décision de validation :

- ▶ soit par voie d'affichage sur le lieu de travail ;
- ▶ soit par tout autre moyen permettant de déterminer la date à laquelle il a été informé ;
- ▶ soit par homologation d'un document établi par l'employeur.

En l'absence d'accord, les mesures du PSE sont précisées dans un document élaboré par l'employeur, après la dernière réunion du CSE. Les mesures prévues par ce document entrent en vigueur après homologation par la DIRECCTE. Le salarié doit être informé de la décision d'homologation :

- ▶ soit par voie d'affichage sur le lieu de travail ;
- ▶ soit par tout autre moyen permettant de déterminer la date à laquelle il a été informé.

Une partie des mesures du PSE peut être fixée par accord, et l'autre par le document de l'employeur. On veillera à suivre la procédure car le licenciement du salarié est annulé dans les cas suivants :

- ▶ s'il est prononcé en l'absence de décision de validation d'un accord ou d'homologation du document par la DIRECCTE ;
- ▶ s'il est prononcé alors que la DIRECCTE refuse de valider l'accord ou d'homologuer le document ;
- ▶ si la décision de validation ou d'homologation est annulée en raison d'une absence ou d'une insuffisance du PSE ;
- ▶ si les instances représentatives du personnel n'ont pas été consultées préalablement.

Le juge peut ordonner la poursuite du contrat de travail ou prononcer la nullité du licenciement et ordonner la réintégration du salarié (s'il la demande). Si la réintégration est devenue impossible (notamment du fait de la fermeture de l'établissement ou du site ou de l'absence d'emploi disponible) ou si le salarié ne

la demande pas, l'employeur doit lui verser une indemnité au moins égale à ses 12 derniers mois de salaire, s'il a plus de 2 ans d'ancienneté et que l'effectif de l'entreprise est supérieur à 11 salariés. Si l'employeur n'a pas respecté les procédures de consultation des représentants du personnel ou d'information de la DIRECCTE, le licenciement n'est pas annulé. Cependant, le salarié licencié dans le cadre du PSE bénéficie d'une indemnité à la charge de l'employeur. Son montant est calculé en fonction du préjudice subi (déterminé par le juge).

Par ailleurs, dans le cadre d'un PSE, les entreprises peuvent fixer le périmètre d'application des critères d'ordre des licenciements par accord collectif ou par document unilatéral. L'administration se prononce alors sur la validité du PSE au regard des seuls moyens dont dispose l'entreprise, et non plus du groupe auquel elle appartient. En cas d'annulation par le tribunal administratif d'une décision, insuffisamment motivée, de validation ou d'homologation d'un plan social par la DIRECCTE, et dans l'attente d'une nouvelle décision, la validité de licenciement ne sera pas remise en cause, aucune réintégration ou indemnité par l'employeur au salarié ne sera due. Lorsque l'employeur procède à un licenciement collectif pour motif économique et en l'absence de convention ou accord collectif de travail applicable, il définit les critères retenus pour fixer l'ordre des licenciements, après consultation du comité social et économique ou, à défaut, des délégués du personnel.

Ces critères prennent notamment en compte (art. L1233-5 du Code du travail) :

- ▶ 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.

Cette liste n'est pas limitative et l'employeur peut y ajouter d'autres critères. Avec la loi 2013-504 du 14 juin relative à la sécurisation de l'emploi, l'employeur peut désormais privilégier un de ces critères (par exemple la compétence), à condition de tenir compte de l'ensemble des autres critères. Aucune discrimination ne doit être effectuée.

### **3.4 Le CSP, contrat de sécurisation professionnelle**

**Le CSP** doit être proposé par toute entreprise de moins de 1 000 salariés ou en redressement ou en liquidation judiciaire (quel que soit le nombre de salariés) ayant engagé

une procédure de licenciement économique.

Le CSP est proposé aux salariés dont le licenciement économique est envisagé et remplissant les conditions suivantes :

- ▶ ils justifient des conditions ouvrant droit au bénéfice de l'allocation de retour à l'emploi (ARE) ;
- ▶ ils sont aptes à l'emploi.

Si le salarié accepte de bénéficier d'un CSP, son contrat de travail est rompu d'un commun accord, à la date d'expiration du délai de réflexion de 21 jours. Le salarié conserve le droit de contester la rupture de son contrat de travail. Le salarié perçoit l'indemnité de licenciement (s'il remplit les conditions d'ancienneté), ainsi que toute indemnité conventionnelle qui aurait été due en cas de licenciement économique au terme du préavis.

Le salarié qui accepte un CSP bénéficie d'un entretien individuel de pré-bilan d'évaluation des compétences et d'orientation professionnelle.

Cet entretien est destiné à identifier le profil et le projet de reclassement du bénéficiaire.

Il est réalisé dans les 8 jours qui suivent la date d'adhésion au CSP, entre le salarié et Pôle emploi (ou l'opérateur en charge du dispositif CSP dans le bassin d'emploi de l'entreprise) (source : service public.fr).

Le salarié ne perçoit pas d'indemnité compensatrice de préavis (puisque le contrat est rompu dès la fin du délai de réflexion pour accepter le CSP). Si le salarié a plus d'un an d'ancienneté, l'équivalent de cette indemnité est versé par l'employeur à Pôle emploi pour financer le CSP. Toutefois, si le montant est supérieur à 3 mois de salaire, la fraction excédant les 3 mois de salaire est versée au salarié dès la rupture du contrat de travail. Si le salarié a moins d'1 an d'ancienneté, il perçoit la totalité du solde de ce qu'aurait été l'indemnité compensatrice de préavis en cas de licenciement.

Le bénéficiaire du CSP a droit au versement de l'allocation de sécurisation professionnelle (ASP) équivalente à 75 % de son salaire journalier de référence s'il justifie d'au moins un an d'ancienneté dans l'entreprise au moment de son licenciement ; les bénéficiaires qui ne répondent pas à cette condition d'ancienneté ont droit à l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE) équivalente à 57 % du salaire journalier de référence.

**En Bref**

En France la négociation s'effectue à deux niveaux :

- ▶ la branche ;
- ▶ l'entreprise.

Il n'est plus nécessaire d'avoir un salarié mandaté au sein de l'entreprise pour négocier un accord.

L'accord d'entreprise peut déroger de façon moins favorable aux accords de niveaux supérieurs, sauf sur certaines matières.

Des négociations sont obligatoires tous les 4 ans et concernent des thèmes qui dépendent de l'effectif.

Les missions du CSE :

- ▶ Pour les entreprises d'au moins onze et de moins de cinquante salariés (missions précédemment dévolues aux délégués du personnel)
- ▶ Pour les entreprises d'au moins cinquante salariés (missions des délégués du personnel, du comité hygiène et sécurité au travail et du comité d'entreprise).
- ▶ Il se réunit à défaut d'accord au moins 6 fois par an (tous les mois au-delà de 300 salariés, sinon tous les deux mois)

Le CSE doit être consulté avant toute décision relative à :

- ▶ la gestion ;
- ▶ l'évolution économique et financière de l'entreprise ;
- ▶ l'organisation du travail ;
- ▶ la formation professionnelle et les techniques de production.

Il est composé de plusieurs commissions en fonction de l'effectif :

- ▶ Commission santé, sécurité et conditions de travail (+300).
- ▶ Commission économique (+1000).
- ▶ Commission de la formation (+300).
- ▶ Commission d'information et d'aide au logement (+300).
- ▶ Commission de l'égalité professionnelle (+300).
- ▶ Commission des marchés.

# 6

## Administration du personnel – Paye

### Mots-clés

Contrat, temps de travail, absences.

## 1 Contrat de travail

**Le contrat de travail** n'est pas défini par le Code du travail mais par la jurisprudence : pour l'INSEE, un contrat de travail existe dès lors qu'une personne (le salarié) s'engage à travailler, moyennant rémunération, pour le compte et sous les ordres et le contrôle d'une autre personne (l'employeur) dans une entreprise privée.

Le contrat de travail doit être écrit, sauf s'il s'agit d'un CDI à temps complet, qui peut alors ne pas être établi par écrit. Dans ce cas, il s'agit d'un contrat verbal dont les termes seront systématiquement favorables au salarié, en cas de litige. Son exécution entraîne un certain nombre d'obligations, tant pour le salarié que pour l'employeur. Il s'agit de l'ensemble des engagements réciproques liant un employeur et un salarié. Le contrat de travail doit normalement préciser l'identité complète de l'employeur (nom et adresse, numéro identifiant URSSAF, le cas échéant n° RCS,) et du salarié (nom, adresse, numéro de Sécurité sociale), la date de début du contrat et la date de fin en cas de contrat temporaire nom de la caisse de retraite complémentaire la désignation de l'emploi occupé par le salarié et son repérage dans la classification professionnelle, le lieu de travail, la durée et les motifs de l'engagement en cas de CDD, la durée du travail hebdomadaire

applicable au contrat, les éléments constituant la rémunération du salarié, la durée des congés payés et toutes les clauses nécessaires pour préciser les conditions d'exécution du contrat.

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 1993, en application d'une directive européenne du 14 octobre 1991, l'employeur doit délivrer au salarié, dans les deux mois du début de la relation de travail, un document écrit comprenant un certain nombre de mentions (dont par exemple, le grade et la catégorie d'emploi, la durée des congés, la durée journalière et hebdomadaire normale de travail, le montant ainsi que les éléments et la périodicité de la rémunération). Cependant, aucune exigence particulière n'est posée par la directive quant à la nature de l'écrit. L'écrit est cependant vivement conseillé.

Seul le contrat à durée indéterminée (CDI) à temps complet peut être non écrit. Il est alors qualifié d'oral, de verbal ou de tacite. Toutefois, si le contrat reste verbal, l'employeur a l'obligation de remettre au salarié un document écrit reprenant les informations contenues dans la déclaration préalable à l'embauche adressée à l'URSSAF. L'écrit est obligatoire mais son absence ne signifie pas que le contrat n'est pas valable. Ce n'est pas une condition de validité, c'est une condition de forme pour faciliter la preuve.

En revanche, le contrat est nécessairement écrit dans les cas suivants :

- ▶ contrat à durée déterminée ;
- ▶ contrat de mise à disposition passé entre l'entrepreneur de travail temporaire et l'utilisateur ;
- ▶ contrat de travail temporaire entre l'entrepreneur de travail temporaire et le salarié temporaire ;
- ▶ contrat conclu avec un travailleur à temps partiel ;
- ▶ contrat conclu avec un médecin du travail ;
- ▶ contrat d'apprentissage ;
- ▶ contrat passé par un groupement d'employeurs ;
- ▶ contrat de professionnalisation ;
- ▶ certaines conventions collectives exigent la rédaction d'un écrit quelle que soit la forme du contrat conclu.

L'employeur peut être soit une personne physique (entrepreneur individuel, particulier employeur), soit une personne morale (SARL, SA, SAS...). Dans ce dernier cas, le représentant légal de la personne morale sera signataire du contrat.

Côté salarié, toute personne peut s'engager par un contrat de travail, sauf les personnes sous tutelle ou les mineurs.

## 1.1 Les principaux types de contrats de travail

### ■ Le CDI

Le CDI est la forme normale et générale de la relation de travail (Article 1221-2 du Code du travail), il ne prévoit pas la date à laquelle il prend fin. Il peut être rompu sur décision unilatérale soit de l'employeur (licenciement pour motif personnel ou pour motif économique, mise à la retraite), soit du salarié (démission, départ à la retraite) ou encore pour une cause extérieure aux parties (ex. : cas de force majeure). Sa rupture peut aussi résulter d'un accord des deux parties élaboré dans le cadre du dispositif de « rupture conventionnelle » mis en place par la loi n° 2008-596 du 25 juin 2008.

### ■ Le CDI intermittent

Il est caractérisé par l'alternance de périodes travaillées et non travaillées qu'impliquent les fluctuations d'activités (dans le domaine de la formation par exemple). Il doit donc mentionner : la durée annuelle minimale du travail du salarié ; les périodes de travail ; la répartition des heures de travail à l'intérieur de ces périodes.

### ■ Le CDD

#### □ Motifs de recours

L'article 1242-13 impose qu'un écrit soit transmis dans les deux jours ouvrables. Pendant longtemps, l'absence d'écrit pouvait aboutir à la requalification en CDI. Depuis la publication des ordonnances Macron, le 22 septembre 2017, le retard dans la remise d'un écrit pour un CDD n'est plus sanctionné par la requalification automatique en CDI. La méconnaissance de cette obligation ouvre droit pour le salarié à une indemnité à la charge de l'employeur qui ne peut pas être supérieure à un mois de salaire. Le Code du travail n'autorise la conclusion d'un CDD que dans les hypothèses suivantes :

1. Remplacement d'un salarié absent (maladie, maternité, congés, etc.).
2. Remplacement d'un salarié qui, récemment recruté, ne peut venir immédiatement prendre le poste.
3. Remplacement d'un salarié qui a quitté l'entreprise et dont le poste doit être supprimé.

4. Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise.
5. Le CDD d'usage activités temporaires par nature dans certaines branches professionnelles.
6. Favoriser le retour à l'emploi des salariés âgés.
7. L'embauche dans le cadre de la politique de l'emploi.
8. Contrat saisonnier.
9. Contrat vendange.
10. Compenser un passage provisoire à temps partiel.
11. Absence du chef d'entreprise.

Outre l'interdiction générale de recourir au CDD pour des emplois permanents dans l'entreprise, la loi a prévu des cas où l'embauche en CDD est interdite :

- ▶ pour remplacer un salarié gréviste ;
- ▶ le recours à un CDD sur le poste d'un salarié licencié pour motif économique est interdit pendant les 6 mois qui suivent le licenciement. Le point de départ est la date de notification du salarié licencié. Deux exceptions existent cependant : en cas d'accroissement temporaire d'activité (3 mois maximum non renouvelables) et en cas de commande exceptionnelle destinée à l'exportation ;
- ▶ pour exécuter des travaux particulièrement dangereux.

#### **Mentions obligatoires**

La loi fixe, pour les contrats à durée déterminée, une liste de mentions obligatoires :

- ▶ le nom et la qualification du salarié remplacé ;
- ▶ la désignation du poste à occuper ;
- ▶ l'échéance du terme s'il est fixé ;
- ▶ une clause de renouvellement (facultatif) ;
- ▶ une durée minimale si le terme du contrat est imprécis ;
- ▶ la convention collective applicable ;
- ▶ la durée de la période d'essai éventuellement prévue ;
- ▶ le montant de la rémunération, des primes et accessoires ;
- ▶ les noms et adresses de la caisse de retraite complémentaire et de l'organisme de prévoyance.

Le CDD peut comporter une période d'essai. La période d'essai d'un CDD est de 1 jour par semaine travaillée dans la limite de 2 semaines pour les contrats inférieurs à 6 mois. 1 mois maximum pour les contrats supérieurs à 6 mois.

### Exemple

Un salarié est recruté en CDD du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de l'année N. Sa période d'essai est de 1 mois.

Le contrat doit être remis au salarié au plus tard dans les 2 jours suivant l'embauche.

#### CDD à terme précis

Si le CDD prévoit un terme précis (date d'échéance précise), il ne peut être renouvelé que 2 fois. Dans ce cas, le renouvellement est possible soit :

- ▶ parce qu'une clause du contrat le prévoit ;
- ▶ parce qu'un avenant est proposé au salarié avant l'échéance de son contrat.

Le renouvellement du CDD est possible sous réserve que la durée totale du CDD (y compris son renouvellement) ne dépasse pas la durée maximale autorisée.

#### CDD à terme imprécis

Il est possible de signer un CDD sans terme précis dans les cas suivants :

- ▶ remplacement d'un salarié absent ;
- ▶ remplacement d'un salarié dont le contrat de travail est suspendu ;
- ▶ attente de l'arrivée d'un salarié recruté en CDI ;
- ▶ recrutement de salariés saisonniers ;
- ▶ remplacement d'un chef d'entreprise artisanale industrielle ou commerciale, d'une personne exerçant une activité libérale ;
- ▶ remplacement du chef d'une exploitation agricole.

Dans ces cas, le CDD est conclu pour une période minimale (qui doit être précisée au sein du contrat). Le renouvellement se fait alors à l'issue de la période minimale et, en pratique, prend la forme d'un ou plusieurs avenants :

- ▶ jusqu'au retour du salarié remplacé ;
- ▶ jusqu'à la réalisation de l'objet pour lequel il a été conclu.

### □ Délai d'attente

Lorsqu'un contrat de travail à durée déterminée prend fin, il n'est pas possible d'embaucher, sur le même poste de travail, un salarié avec un contrat à durée déterminée ou un contrat de travail temporaire avant l'expiration d'une période égale :

- ▶ **au tiers de la durée** totale du contrat précédent, renouvellement inclus, si ce contrat est d'au moins 14 jours. Ainsi, un poste pourvu par un CDD de trois mois ne peut faire l'objet d'un nouveau CDD avant l'expiration d'un délai de carence d'un mois ;
- ▶ **à la moitié** de la durée totale du contrat précédent, renouvellement inclus, si ce contrat est inférieur à 14 jours.

Le délai de carence se calcule en jours d'ouverture de l'entreprise. Par exemple, en cas de fermeture les samedis et dimanches, ces deux jours ne sont pas décomptés pour déterminer le délai de carence.

### Exemple de calcul

Pour un contrat de 36 jours calendaires, le délai de carence est donc de :

$$36 / 3 = 12 \text{ jours.}$$

Si l'établissement travaille 6 jours par semaine, le délai de carence sera de :

$$12 / 6 = 2 \text{ semaines.}$$

### À savoir

Si un jour férié tombe dans le délai de carence, tout dépend si l'établissement est fermé ou non. S'il est fermé, il faut reporter la fin du délai de carence d'une journée.

La règle du délai d'attente entre deux CDD ne s'applique pas dans les cas suivants :

- ▶ nouvelle absence du salarié remplacé ;
- ▶ emplois saisonniers ;
- ▶ contrat à durée déterminée d'usage ;
- ▶ contrats aidés ;
- ▶ CDD conclu dans le cadre de travaux urgents ;
- ▶ rupture anticipée à l'initiative du salarié.

## ■ Le CDD sénior

Conclu pour 18 mois maximum, il s'adresse aux personnes âgées de plus de 57 ans inscrites depuis plus de 3 mois comme demandeur d'emploi ou bénéficiant d'une Convention de reclassement personnalisé (CRP). Il donne lieu au versement de l'indemnité de précarité.

## ■ Le CDD à objet défini

Le contrat de travail à durée déterminée à objet défini (CDD-OD) a été créé par la loi de Modernisation du marché du travail (2008). Il est institué d'abord à titre expérimental pendant 5 ans. Prolongé jusqu'à juin 2014, il a été pérennisé par la loi du 20 décembre 2014. Il est particulièrement utilisé par les ESN, entreprises du service du numérique (ex SSII).

D'une durée comprise entre 18 et 36 mois, ce contrat prend fin avec la réalisation de son objet après un délai de prévenance de 2 mois minimum. Il peut être conclu pour recruter des ingénieurs ou des cadres (au sens des conventions collectives) et ne peut pas être renouvelé. Chaque partie peut prendre l'initiative de la rupture pour un motif réel et sérieux 18 mois après sa conclusion puis chaque année à la date anniversaire du contrat. Il donne lieu au versement de l'indemnité de précarité. Le salarié bénéficie des garanties suivantes :

- ▶ aide au reclassement ;
- ▶ validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- ▶ priorité de réembauche ;
- ▶ accès à la formation professionnelle continue ;
- ▶ accès aux moyens disponibles pour organiser la suite de son parcours professionnel durant le délai de prévenance ;
- ▶ priorité d'accès aux emplois en CDI dans l'entreprise (source : [service.public.fr](http://service.public.fr)).

## ■ Le contrat de travail temporaire

Ce contrat est conclu avec une entreprise de travail temporaire (ETT). Il s'agit d'une relation tripartite : le salarié est employé par l'ETT qui le met à disposition d'une entreprise utilisatrice.

Comme pour le CDD sa conclusion n'est possible que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire (mission), il ne peut avoir pour objet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise utilisatrice. Il peut être conclu pour :

- ▶ remplacer un salarié absent, remplacer le chef d'une entreprise artisanale ou le chef d'une exploitation agricole ;
- ▶ attente de la prise de fonction d'un nouveau salarié ;
- ▶ attente de la suppression définitive du poste du salarié ayant quitté définitivement l'entreprise ;
- ▶ remplacement d'un salarié passé provisoirement à temps partiel ;
- ▶ accroissement temporaire d'activité ;
- ▶ emploi saisonnier ou emploi d'usage.

Le contrat peut être renouvelé deux fois. La durée de la période d'essai est calculée comme suit :

- ▶ contrat inférieur ou égal à 1 mois = 2 jours ouvrés ;
- ▶ contrat entre 1 mois et 2 mois = 3 jours ouvrés ;
- ▶ contrat de plus de 2 mois = 5 jours ouvrés.

Comme pour le CDD, un délai d'attente est imposé entre deux contrats dans les conditions suivantes : lorsqu'une mission prend fin, il n'est pas possible d'embaucher, sur le même poste de travail, à nouveau sous contrat de travail temporaire ou sous contrat à durée déterminée, avant l'expiration d'une période égale :

- ▶ au tiers de la durée totale du contrat précédent, pour les contrats de plus de 14 jours ;
- ▶ à la moitié de la durée totale du contrat précédent, si ce contrat est inférieur à 14 jours.

## ■ Le contrat saisonnier

Un salarié saisonnier est employé dans des établissements saisonniers ou

permanents pour effectuer des tâches normalement appelées à se répéter chaque année à des dates à peu près fixes, en fonction du rythme des saisons ou des modes de vie collectifs.

Sa durée maximale est de **8 mois** mais il est possible d'enchaîner plusieurs contrats saisonniers sans délai de carence. Le salarié ne bénéficiera pas d'indemnité de fin de contrat. Il est en revanche possible d'embaucher chaque année le même salarié sur des contrats CDD saisonniers sans risque de requalification du contrat en CDI.

### ■ **Le contrat vendanges**

Ce type de contrat permet de recruter temporairement pour les vendanges.

Il est limité à 1 mois, mais un salarié peut en conclure plusieurs successivement, avec le même employeur ou un autre, sans dépasser 2 mois pour une année civile.

Le contrat vendanges étant un mode dérogatoire du CDD, tous les salariés, y compris les salariés en congés payés et les fonctionnaires, peuvent être embauchés par le biais de ce contrat. Les salariés en contrat vendange bénéficient d'une exonération de cotisations sociales mais n'ont pas d'indemnité de précarité.

### ■ **Les contrats d'apprentissage**

Le contrat est ouvert jusqu'à 29 ans révolus et l'embauche d'apprentis est possible tout au long de l'année. La rémunération des apprentis évolue et des dérogations à la durée du travail quotidien dans certaines branches professionnelles seront fixées par décret.

Les contrats conclus après le 1<sup>er</sup> janvier 2020 seront financièrement pris en charge par les opérateurs de compétences (anciens Opca) (source : [uniformalion.fr](http://uniformalion.fr)). L'apprentissage repose sur le principe de l'alternance entre enseignement théorique en centre de formation d'apprentis (CFA) et enseignement du métier chez l'employeur avec lequel l'apprenti a signé son contrat. La durée du contrat peut varier de 6 mois à 3 ans.

Le contrat d'apprentissage peut être conclu pour une durée déterminée ou indéterminée. Le contrat d'apprentissage est un contrat de travail écrit établi sur un formulaire type (Cerfa) signé par l'employeur et l'apprenti (ou son représentant légal).

Le contrat précise le nom du ou des maîtres d'apprentissage, les titres ou diplômes dont ils sont titulaires et la durée de leur expérience professionnelle

dans l'activité en relation avec la qualification recherchée.

Pendant les 45 premiers jours consécutifs ou non de formation pratique en entreprise, une rupture peut librement intervenir (et non plus deux mois calendaires).

Pour cela, il faut constater la rupture par écrit et la notifier au directeur du CFA, ainsi qu'à l'organisme ayant enregistré le contrat.

Sous réserve de dispositions contractuelles ou conventionnelles plus favorables, l'apprenti perçoit un salaire déterminé en pourcentage du SMIC et dont le montant varie en fonction de l'âge du bénéficiaire et de sa progression dans le ou les cycles de formation faisant l'objet de l'apprentissage.

**Tableau 1 Salaire minimal des apprentis (en % du SMIC pour un temps de 151,67 heures mensuelles)**

Ancienneté / âge	16-17	18-20	21 et plus
Première année	27 %	43 %	53 %
Deuxième année	39 %	51 %	61 %
Troisième année	55 %	67 %	78 %

Nb : Dans certaines branches, en application de la convention collective, dont dépend l'entreprise, la rémunération peut être supérieure au minimum légal. Pour les plus de 26 ans, l'apprenti percevra le montant le plus élevé entre le SMIC et le salaire minimum conventionnel correspondant à l'emploi occupé pendant le contrat d'apprentissage.

Pour le contrat d'apprentissage, les temps de préparation aux examens sont accordés de plein droit, dans une limite de 5 jours ouvrables par an à prendre dans le mois précédant l'examen. Possibilité de « congé-examen de droit commun » sur demande auprès de l'employeur (3 jours par an pour se présenter à un autre examen de son choix).

Le contrat d'apprentissage ne donne pas lieu au versement d'une prime de précarité. Une aide unique est créée pour les entreprises de moins de 250 salariés embauchant, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019, des jeunes en contrat d'apprentissage préparant un diplôme ou un titre équivalent au plus au baccalauréat. Versée par l'État, cette aide remplace la prime à l'apprentissage, l'aide au recrutement de l'apprenti supplémentaire (versées par les régions), l'aide TPE jeune apprentis et le crédit d'impôt. Son montant est de :

- ▶ 4 125 € maximum pour la 1<sup>re</sup> année d'exécution du contrat d'apprentissage ;
- ▶ 2 000 € maximum pour la 2<sup>e</sup> année ;

- ▶ 1 200 € maximum pour la 3<sup>e</sup> année.

## ■ Le contrat de professionnalisation

L'objectif de ce contrat est l'insertion ou retour à l'emploi des jeunes et des adultes par l'acquisition d'une qualification professionnelle (diplôme, titre, certificat de qualification professionnelle). Il s'agit d'un contrat en alternance qui peut être à durée déterminée jusqu'à 36 mois pour les publics prioritaires (jeunes peu diplômés, demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires des minima sociaux...) ou indéterminée.

Le public concerné est restrictif :

- ▶ jeunes âgés de 16 à 25 ans ;
- ▶ demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus ;
- ▶ bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA), de l'allocation de solidarité spécifique (ASS) ou de l'allocation aux adultes handicapés (AAH) ;
- ▶ personnes ayant bénéficié d'un contrat unique d'insertion.

Si le contrat peut être à durée déterminée sa durée est comprise entre 6 et 12 mois (24 mois pour les personnes sans qualification ou bénéficiaires du RSA, de l'ASS, de l'AAH ou sortant d'un contrat aidé). À l'issue d'un contrat en CDD, aucune indemnité de fin de contrat n'est due.

**Tableau 2 Rémunération minimale des salariés de moins de 26 ans en contrat de professionnalisation, en % du SMIC**

Professionnalisation : rémunération brute		
Niveau	Moins de 21 ans	De 21 à 25 ans
Niveau inférieur au bac professionnel	55 %	70 %
Niveau égal ou supérieur au bac professionnel	65 %	80 %

Pour les salariés âgés de plus de 26 ans, la rémunération minimale brute sera de 100 % du SMIC ou 85 % du salaire minimum conventionnel (montant le plus élevé des deux).

**Tableau 3 Comparaison contrat de professionnalisation/contrat d'apprentissage**

	CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION	CONTRAT D'APPRENTISSAGE
<b>Publics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeunes de 16 à 25 ans</li> <li>• Demandeurs d'emploi</li> <li>• Bénéficiaires de minima sociaux (RSA, ASS, AAH)</li> <li>• Anciens bénéficiaires de contrats aidés</li> <li>• Travailleurs handicapés remplissant l'une des conditions ci-dessus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeunes de 16 à 29 ans (à partir de 15 ans sous certaines conditions et au-delà de 29 ans dans certains cas)</li> <li>• Sans limite d'âge : <ul style="list-style-type: none"> <li>• travailleurs handicapés</li> <li>• personnes ayant un projet de création ou reprise d'entreprise nécessitant l'obtention du diplôme ou du titre objet du contrat</li> <li>• sportifs de haut niveau figurant sur la liste ministérielle</li> </ul> </li> </ul>
	<p><b>La limite d'âge ne s'applique pas non plus lorsque :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le contrat d'apprentissage fait suite à un précédent contrat et conduit à un niveau de diplôme supérieur à celui déjà obtenu ;</li> <li>• lorsque le précédent contrat a été rompu pour des causes indépendantes de la volonté de l'apprenti ;</li> <li>• ou suite à une inaptitude physique et temporaire de celui-ci.</li> </ul>	
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acquérir une qualification :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- enregistrée au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)</li> <li>- reconnue dans les classifications d'une convention collective nationale de branche</li> <li>- ouvrant droit à un certificat de qualification professionnelle de branche ou interbranche (CQP/CQPI)</li> </ul> </li> <li>• À titre expérimental pendant 3 ans (jusqu'en 2021) pour certains publics éloignés de l'emploi (demandeurs d'emploi, personnes faiblement diplômées, salariés en insertion...) : <b>acquérir des compétences</b> définies par l'employeur et l'opérateur de compétences (OPCO) en accord avec le salarié</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Obtenir un diplôme ou un titre à finalité professionnelle</b> enregistré au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)</li> </ul>

	CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION	CONTRAT D'APPRENTISSAGE
<b>Nature et durée</b> du contrat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contrat à durée indéterminée (CDI)</b> débutant par une action de professionnalisation</li> <li>• <b>Contrat à durée déterminée (CDD)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de 6 à 12 mois en principe</li> <li>- jusqu'à 24 mois pour certains publics ou qualifications définis par convention ou accord collectif</li> <li>- jusqu'à 36 mois pour les publics « prioritaires » (jeunes non qualifiés, demandeurs d'emploi inscrits depuis plus d'un an, bénéficiaires de minima sociaux...)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contrat à durée indéterminée (CDI)</b> débutant par une période d'apprentissage</li> <li>• <b>Contrat à durée déterminée (CDD)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de 6 mois à 3 ans en principe (selon la durée du cycle de formation préparant à la qualification objet du contrat/ durée ajustable en fonction du niveau de qualification et des compétences déjà détenues par l'apprenti)</li> <li>- jusqu'à 4 ans pour les apprentis handicapés et les sportifs de haut niveau</li> </ul> </li> </ul>
<b>Durée</b> de la formation théorique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>15 à 25 %</b> de la durée du contrat (ou de l'action de professionnalisation débutant le CDI) avec un minimum de 150 heures</li> <li>• <b>Au-delà de 25 %</b> de la durée du contrat pour les bénéficiaires définis par accord collectif (notamment les publics « prioritaires » ou ceux visant des formations diplômantes)</li> </ul> <div style="background-color: #d3d3d3; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Le programme et la durée de la formation peuvent être adaptés, en fonction des acquis du salariés, dans les 2 mois qui suivent le début d'exécution du contrat.</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Variable selon la certification visée</b> et les règles définies par l'organisme certificateur : au moins 25 % de la durée totale du contrat (ou de l'action d'apprentissage débutant le CDI)</li> </ul> <div style="background-color: #d3d3d3; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Le contrat précise la date du début de la formation en CFA et de la formation pratique en entreprise. Ces dates ne peuvent être postérieures de plus de 3 mois au début d'exécution du contrat.</p> </div>
<b>Réalisation</b> de la formation théorique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Par un organisme de formation</b></li> <li>• <b>Au sein de l'entreprise</b> si celle-ci dispose d'un « service de formation identifié et structuré » (locaux dédiés, moyens pédagogiques, personnels consacrant tout ou partie de leur temps à la formation...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Par un centre de formation d'apprentis (CFA), une section d'apprentissage ou une unité de formation par apprentissage</b></li> <li>• <b>Au sein du service de formation de l'entreprise</b>, sous certaines conditions</li> </ul>
<b>Accompagnement</b> de la formation théorique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Par un tuteur</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Par un maître d'apprentissage</b></li> </ul>

Source : OPCADEFI

## ■ Reconversion ou promotion par l'alternance

Il s'agit d'une nouvelle modalité d'accès à la formation dans l'entreprise qui vise à favoriser l'évolution, voire la réorientation professionnelle des salariés.

Son éligibles salariés en contrat à durée indéterminée (CDI) et en contrat unique d'insertion à durée indéterminée (CUI-CDI), dont le niveau de diplôme est inférieur à Bac +3 (niveau II).

La reconversion ou promotion par alternance peut être mobilisée à l'initiative du salarié ou de l'entreprise pour suivre une formation qualifiante, c'est à dire sanctionnée par :

- ▶ un diplôme ou un titre à finalité professionnelle enregistré au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP),
- ▶ un certificat de qualification professionnelle (CQP),
- ▶ une qualification reconnue par les classifications d'une convention collective nationale de branche.

La qualification visée doit permettre au salarié concerné d'atteindre un niveau de qualification au moins identique à celui déjà détenu.

## ■ Les stages

Les stages ne sont pas régis par un contrat de travail mais font l'objet d'une convention. L'étudiant doit contracter une assurance garantissant sa responsabilité civile dans le cadre de stages effectués au cours de ses études et en fournit une attestation.

Que le stage soit obligatoire ou non, les stagiaires bénéficient d'une protection contre le risque accidents du travail-maladies professionnelles. À ce titre, ils sont rattachés au régime général de la Sécurité sociale. NB : En l'absence de gratification ou lorsque celle-ci est égale ou inférieure au seuil de la franchise

Les obligations liées à l'affiliation, la déclaration et le paiement de la cotisation accidents du travail incombent à l'établissement d'enseignement signataire de la convention (source : URSSAF).

La gratification des stages est obligatoire à partir de **deux mois consécutifs ou non**, soit l'équivalent de 44 jours (sur la base de 7 heures par jour), au cours de l'année d'enseignement (scolaire ou universitaire).

Le montant de la gratification versé au stagiaire doit être précisé dans la convention de stage. La gratification est versée mensuellement au stagiaire.

Le montant minimum de la gratification est :

$$(25 \times 15 \%) \times x \times 7$$

$x$  étant le nombre de jours travaillés, soit 577,5 euros bruts pour 22 jours et 154 heures.

Ce montant correspond à un plafond d'exonérations (franchise de charges). La gratification est exonérée de l'impôt sur le revenu.

La durée du stage ne peut excéder 6 mois. L'employeur doit respecter un délai de carence en cas d'accueil successif de stagiaires, égal au tiers de la durée du stage. Ce délai de carence ne s'applique pas lorsque le stage précédent a été interrompu, avant son terme, à l'initiative du stagiaire. Lorsque le stagiaire est embauché à l'issue du stage, le **calcul de sa période d'essai est spécifique** :

- ▶ en cas d'embauche dans les 3 mois suivants l'issue du stage, la durée de ce dernier est déduite de la période d'essai. Mais cela ne doit pas avoir pour effet de réduire la période d'essai de plus de la moitié, sauf accord collectif prévoyant des stipulations plus favorables ;
- ▶ dans le cas où l'embauche est effectuée dans un emploi en correspondance avec les activités qui étaient confiées au stagiaire, la durée du stage est déduite intégralement de la période d'essai.

Lorsque le stagiaire est embauché à l'issue d'un stage d'une durée supérieure à 2 mois, cette durée est prise en compte pour l'ouverture et le calcul des droits liés à l'ancienneté.

Le nombre de stagiaires dont la convention de stage est en cours pendant une même semaine civile ne peut excéder :

- ▶ 15 % de l'effectif (arrondis à l'entier supérieur) pour les entreprises ayant un effectif d'au moins 20 salariés ;
- ▶ 3 stagiaires pour les entreprises ayant un effectif de moins de 20 salariés.

Ce quota ne s'applique toutefois pas en cas de prolongation du stage par exemple suite à une maladie ou une grossesse.

Chaque stagiaire doit être encadré par un tuteur dans l'entreprise. Le nombre de stagiaires pris en charge par un même tuteur est limité à 3 (décret n° 2015-1359 du 26 octobre 2015 relatif à l'encadrement du recours aux stagiaires par les organismes d'accueil, JO du 28).

La durée de travail ne peut excéder celle des salariés de l'entreprise. Les règles applicables aux salariés de l'entreprise concernant les durées maximales quotidienne et hebdomadaire de présence, le travail de nuit, les repos (quotidiens et hebdomadaires), ainsi que celles des jours fériés s'appliquent également au stagiaire. En cas de grossesse, de paternité ou d'adoption, le stagiaire bénéficie de congés et d'autorisations d'absence d'une durée équivalente à celles prévues pour les salariés. Le stagiaire a droit, si cela est en place dans l'entreprise :

- ▶ aux activités sociales et culturelles proposées par le comité d'entreprise ;
- ▶ au restaurant d'entreprise ;
- ▶ aux titres restaurant ;
- ▶ au remboursement des frais de transport.

La loi dispose que les stagiaires sont inscrits dans une **partie spécifique** du registre unique du personnel.

À l'issue du stage, une attestation est remise au stagiaire. Elle mentionne :

- ▶ la durée effective totale du stage ;
- ▶ le montant total de la gratification versée au stagiaire, le cas échéant.

### À savoir

Les périodes de stages gratifiés ayant débuté depuis 14 mars 2015 peuvent permettre de valider 2 trimestres pour la retraite (sous réserve du versement de cotisations).

Chaque période de 2 mois donne lieu à la validation d'un trimestre dans la limite de 2 trimestres. Le montant des cotisations est fixé à 405 € par trimestre. Le versement des cotisations doit être effectué dans les 2 ans suivant le stage. La remise d'une attestation de stage délivrée par l'organisme d'accueil, concerne tout élève ou étudiant accueilli dans le cadre d'un stage.

## 1.2 La formation du contrat

Trois éléments sont indispensables à la formation du contrat de travail :

- ▶ le lien de subordination ;
- ▶ la prestation de travail ;
- ▶ la rémunération.

Le contrat de travail est un contrat **synallagmatique**, c'est-à-dire par lequel les deux contractants, employeur et salarié, s'obligent réciproquement l'un envers l'autre.

C'est un contrat à titre **onéreux** (contrairement au bénévolat qui est à titre gratuit), **consensuel**, c'est-à-dire que la rencontre des volontés suffit à former le contrat en principe. Il s'agit d'un contrat **de gré à gré**, négocié également par les deux parties, à **exécution successive**. Il est conclu *intuitu personae* (en fonction de la personnalité du salarié).

### Exemple

C'est sur le fondement de l'*intuitu personae* qu'un employeur pourra aller en justice contre un collaborateur qui aurait menti sur ses diplômes.

Le contrat de travail induit des obligations réciproques.

Le salarié doit :

- ▶ exécuter son travail sous l'autorité de l'employeur ;
- ▶ respecter le secret professionnel ;
- ▶ respecter une obligation de réserve ;
- ▶ ne pas faire concurrence à son employeur ;
- ▶ être loyal (obligation de bonne foi, article L1222-1 du Code du travail) ;
- ▶ respecter le règlement intérieur et les directives données par son employeur.

L'employeur doit :

- ▶ proposer le travail convenu et donner au salarié le moyen de l'exécuter ;
- ▶ verser la rémunération prévue en contrepartie du travail ;
- ▶ respecter le droit du travail et la convention collective ;
- ▶ respecter la vie privée du salarié ;
- ▶ s'abstenir de toute discrimination.

## À savoir

**Le lien de subordination** est source d'une jurisprudence abondante : c'est ce lien que l'URSSAF ou l'inspection de travail iront chercher pour prouver une situation de travail dissimulé. Auparavant les juges considéraient qu'une promesse d'embauche valait contrat de travail et engageait l'employeur. Les choses viennent de changer.

L'offre de contrat de travail peut être rétractée. Lorsque l'employeur rédige une offre de contrat de travail, il peut se rétracter librement tant que celle-ci n'est pas parvenue à son destinataire ou n'a pas été acceptée par ce dernier.

Pour autant, la rétractation de l'offre avant l'expiration du délai fixé ou, à défaut, à l'issue d'un délai raisonnable, fait obstacle à la conclusion du contrat de travail mais engage la responsabilité extracontractuelle de l'employeur (réparation du dommage causé au destinataire de l'offre).

Cela signifie donc que si l'employeur rédige une offre de contrat de travail, il peut revenir sur cette offre tant que le candidat à l'embauche n'a pas manifesté son accord. Toutefois, si le candidat démontre le préjudice qu'il subit suite au désistement, l'employeur sera condamné au paiement de dommages et intérêts.

La promesse unilatérale de contrat vaut contrat de travail. Pour la Cour de cassation, seule une promesse unilatérale de contrat de travail vaut contrat de travail. Ainsi, si l'employeur a unilatéralement promis un contrat de travail au candidat, alors la révocation de cette promesse pendant le temps laissé au bénéficiaire pour opter pour la conclusion d'un contrat de travail n'empêche pas la formation de ce dernier.

L'employeur ne peut donc pas, en présence d'une promesse unilatérale d'embauche, se rétracter. Si toutefois il ne souhaite vraiment plus embaucher le candidat, en cas de contentieux, l'employeur sera condamné pour licenciement sans cause réelle et sérieuse (indemnité de préavis, dommages et intérêts si le contrat promis est un CDI ou paiement des salaires jusqu'au terme du contrat en cas de CDD)<sup>1</sup>.

### 1.3 Le contenu obligatoire du contrat de travail

La loi ne prévoit pas expressément de clauses obligatoires pour le CDI qui est présumé être à temps plein s'il n'est pas écrit. Le contrat doit être conforme au Code du travail, respecter la convention collective et rédigé en français. Pour le CDD en revanche, il faudra indiquer les éléments suivants :

- ▶ le nom et la qualification professionnelle de la personne remplacée en

cas d'embauche pour remplacement d'un salarié absent ;

- ▶ la date du terme ;
- ▶ la durée minimale pour laquelle il est conclu lorsqu'il ne comporte pas de terme précis ;
- ▶ la désignation du poste de travail ;
- ▶ l'intitulé de la convention collective applicable ;
- ▶ la durée de la période d'essai prévue ;
- ▶ le montant de la rémunération et les éventuelles primes qui permettent au salarié de définir son salaire ;
- ▶ le nom et l'adresse de la caisse de retraite complémentaire ainsi que, le cas échéant, ceux de l'organisme de prévoyance (article L1242-12 du Code du travail).

En dehors des mentions obligatoires, le contenu du contrat est libre et soumis à la négociation employeur/salarié.

Toute modification doit faire l'objet d'un avenant : coefficient, poste, salaire, lieu de travail...

On distingue un simple changement des conditions de travail qui relève du pouvoir de direction de l'employeur et qui peut conduire en cas de refus à un licenciement pour faute grave et la modification des éléments essentiels du contrat de travail pour laquelle un accord du salarié est nécessaire.

Certaines clauses facultatives peuvent être insérées dans le contrat de travail. Nous citerons ici les plus fréquemment utilisées.

## 1.4 Principales clauses facultatives du contrat de travail

### ■ Clause de non concurrence

La clause de non concurrence est insérée lors de la rédaction du contrat de travail ou plus tard par voie d'avenant. Pour être valable, les conditions cumulatives suivantes doivent être remplies. La clause doit :

- ▶ être indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise ;
- ▶ être limitée dans le temps et dans l'espace ;
- ▶ tenir compte des spécificités de l'emploi du salarié ;
- ▶ prévoir une contrepartie financière au profit du salarié. Une clause ne

comportant pas de contrepartie financière, ou une contrepartie financière dérisoire, est nulle (Cass. Soc. 15 novembre 2006).

La clause de non concurrence intervient postérieurement à la rupture du contrat de travail. Elle ne doit pas être exorbitante, c'est-à-dire empêcher le salarié d'exercer son métier.

### ■ Clause de mobilité

Elle a pour objet de prévoir contractuellement l'éventualité d'une modification du lieu de travail du salarié. C'est une clause par laquelle le salarié accepte expressément et par avance une nouvelle affectation géographique. La clause de mobilité doit être indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise et proportionnée au but recherché compte tenu de l'emploi occupé, du travail demandé. Elle doit être définie géographiquement. La mise en œuvre par l'employeur doit être justifiée. Ne s'agissant pas d'une modification du contrat de travail, elle s'impose au salarié. Le refus d'une mutation prévue par la clause de mobilité constitue un motif de licenciement pour faute. Un délai de prévenance raisonnable doit permettre au salarié de s'organiser.

#### À savoir

Il ne faut pas confondre la clause de mobilité avec la clause de déplacement s'inscrivant dans le cadre de l'activité habituelle du salarié.

### ■ Clause de garantie d'emploi

La clause de garantie d'emploi ou clause de pérennité ou *golden parachute* a pour objet d'assurer au salarié la stabilité de son emploi pendant une durée fixée par la clause. Durant cette période, l'employeur s'interdit de licencier le salarié sauf force majeure ou pour faute grave ou lourde. Cette clause est souvent assortie d'une sanction financière pour l'employeur contrevenant à son obligation lequel devra verser au salarié une indemnité de licenciement majorée. Cette indemnité s'ajoutera aux dommages et intérêts pour licenciement dépourvu de cause réelle et sérieuse.

### ■ Clause de dédit-formation

Le salarié s'engage en contrepartie de la formation suivie dans le cadre de son

contrat de travail, à rester au service de l'employeur pendant un certain délai.

En cas de démission avant l'expiration de ce délai, le salarié doit verser une indemnité à l'employeur. En général la durée de maintien dans l'entreprise prévue est entre 2 et 5 ans.

## ■ Clause d'exclusivité

Il s'agit d'une clause du contrat de travail par laquelle le salarié s'oblige, tout au long de l'exécution de son contrat, à travailler exclusivement pour l'employeur et pour lui seul et à n'avoir aucune activité professionnelle rémunérée, à titre salarial ou entrepreneurial en dehors de l'entreprise. Cette clause peut être tempérée par l'autorisation d'activités rémunérées sous réserve de l'accord préalable de l'employeur. Cette clause ne fait l'objet d'aucune compensation financière réglementée.

La clause d'exclusivité est inopposable au salarié à temps partiel car elle l'empêcherait d'exercer un emploi à temps plein. La clause d'exclusivité prend fin avec le contrat de travail.

## ■ Clause de résultats

La clause d'objectifs ou clause de quotas ou clause de résultats est une clause du contrat de travail par laquelle l'employeur fixe à un salarié un résultat chiffré, quantifié, qu'il devra réaliser sur une période donnée. Les objectifs sont le plus souvent fixés sur l'année, chiffrés en termes monétaires, mais il arrive également qu'ils soient définis sur plusieurs années dans le cadre de projets très importants.

D'autres clauses sont en revanche interdites selon le principe : « 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 » (Article 1121-1 du Code du travail) :

- ▶ **Liberté de choix du domicile.** Une clause qui oblige le salarié à transférer son domicile ou à fixer son domicile près de l'entreprise restreint la liberté de choix du domicile. Elle n'est valable qu'à la condition d'être indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise et proportionnée, compte tenu de l'emploi occupé et du travail demandé, au but recherché (ex. : gardien d'immeuble).
- ▶ **Liberté du mariage.** Une clause stipulant que des conjoints ne peuvent être employés simultanément dans l'entreprise est contraire à la liberté

du mariage et doit être annulée. De même, une clause de célibat porte atteinte à un droit fondamental de la personnalité.

- ▶ **Liberté de se vêtir.** Une clause du contrat de travail ne peut limiter la liberté de se vêtir du salarié si cela n'est pas dans l'intérêt de l'entreprise ou justifié par des impératifs d'hygiène et de sécurité. En revanche, cela pourra être, dans un nombre de cas limités, une clause mentionnée dans le règlement intérieur.
- ▶ **Clauses d'indexation des salaires.**

## ■ La période d'essai

La période d'essai n'est pas obligatoire et ne **se présume pas**. Il peut cependant être convenu entre les parties lors de la conclusion du contrat que l'embauche sera précédée d'une période d'essai afin de permettre à l'employeur de vérifier les aptitudes professionnelles du salarié, et afin de permettre à l'employé de vérifier les conditions d'exécution de son travail.

L'intérêt du salarié est qu'elle soit la plus courte. Pendant cette période, employé et employeur peuvent rompre librement le contrat à tout moment. En l'absence de convention collective, la période est fixée librement par les parties en fonction des usages de la profession. S'il y a une convention collective, l'employeur ne peut pas prévoir une durée plus longue, mais une durée plus courte est possible.

**La période d'essai doit figurer dans le contrat de travail** ou la lettre d'engagement. La période d'essai pourra être renouvelée une fois, à trois conditions :

Cette possibilité devra être expressément prévue dans le contrat de travail et requérir l'accord écrit du salarié ; la convention collective doit le prévoir.

La durée de la période d'essai, renouvellement compris ne pourra dépasser :

- ▶ 4 mois pour les ouvriers et employés ;
- ▶ 6 mois pour les agents de maîtrise et les techniciens ;
- ▶ 8 mois pour les cadres.

NB : Des durées plus courtes que les durées légales peuvent s'appliquer, à savoir celles prévues par :

- ▶ le contrat de travail ou la lettre d'engagement ;
- ▶ un accord collectif (accords de branche ou accords d'entreprise) conclu après la date de publication de la loi portant modernisation du marché du travail (loi 2008-596 du 25 juin 2008, JO du 26), soit après

le 26 juin 2008 (C. trav. art. L1221-22).

## 2 Temps de travail

La durée légale du travail est fixée par la loi à 35 heures hebdomadaires (151,67 heures par mois) ou 1 607 heures par an. Un salarié doit effectuer à la demande de l'employeur des heures supplémentaires suivant la convention et avec un maximum de 220 heures par an (en vertu de son pouvoir de direction, l'employeur peut imposer les heures supplémentaires dans la limite du contingent). La durée maximale quotidienne est 10 heures (un accord d'entreprise peut porter cette durée à 12 heures depuis la loi Travail). La durée maximale hebdomadaire est de 48 heures. La durée maximale hebdomadaire sur 12 semaines est de 44 heures. (des dispositions conventionnelles peuvent déroger à ces durées). En matière de temps de travail, c'est un éventuel accord d'entreprise qui s'applique (primauté), même s'il est moins favorable.

Une pause de 20 minutes toutes les 6 heures au moins doit être aménagée pour les salariés.

Pour les cadres au forfait : le nombre de jours maximum est de 218 par an (fonction de la convention). Il s'agit de cadres autonomes ou salariés dont le temps de travail ne peut suivre un horaire collectif. La jurisprudence récente est défavorable au forfait jours. Les textes prévoient un entretien annuel sur la charge de travail ; il faut souligner que son absence entrainera souvent la nullité du forfait jours, et il faudra, dans ce cas, pouvoir justifier le temps de travail du salarié.

### 2.1 Heures supplémentaires

Elles sont effectuées à la demande de l'employeur. Les heures supplémentaires sont majorées de :

- ▶ 25 % pour les huit premières heures (soit de la 36<sup>e</sup> à la 43<sup>e</sup> heure incluse) ;
- ▶ 50 % pour les heures suivantes (à partir de la 44<sup>e</sup> heure).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, pour les salariés du secteur privé et du secteur public les heures supplémentaires et complémentaires bénéficient d'un taux maximal de réduction des cotisations salariales de 11,31 % au maximum. (décret publié au *Journal officiel* du 25 janvier 2019). Par ailleurs, ces heures supplémentaires

sont exonérées d'impôt sur le revenu dans une limite annuelle de 5 000 € (article 2 de la loi du 24 décembre 2018 portant sur les mesures d'urgence économiques et sociales).

### ■ **Repos compensateur de remplacement**

- ▶ pour les heures supplémentaires effectuées dans le cadre du contingent, il est possible de remplacer tout ou partie du paiement des HS par une récupération sous forme de repos équivalent dit repos compensateur de remplacement ;
- ▶ les droits à repos compensateur de remplacement doivent inclure la bonification des heures supplémentaires légale ou conventionnelle (25 % ou 50 %).

### ■ **Repos compensateur obligatoire**

- ▶ la contrepartie obligatoire ne concerne que les heures supplémentaires effectuées au-delà du contingentement fixé par décret ;
- ▶ la contrepartie obligatoire en repos due pour toute heure supplémentaire accomplie au-delà du contingent est fixée à 50 % pour les entreprises de vingt salariés au plus et à 100 % pour les entreprises de plus de vingt salariés.

Tout salarié a droit à un repos quotidien de 11 heures consécutives. Le repos hebdomadaire est au minimum de 35 heures (24 + 11). Le salarié ne peut pas travailler plus de 6 jours consécutifs et doit bénéficier au moins d'un jour de repos (24 heures auxquelles s'ajoute un repos quotidien minimum de 11 heures) qui doit lui être accordé chaque semaine. Ce jour de repos est en principe le dimanche (repos dominical). Cependant, plusieurs types de dérogations qui peuvent être permanentes ou temporaires, soumises ou non à autorisation, applicables à l'ensemble du territoire ou à certaines zones précisément délimitées, permettent à l'employeur de faire travailler les salariés le dimanche.

#### **Dérogations permanentes :**

- ▶ dérogations liées aux contraintes de production ou aux besoins du public ;
- ▶ dérogations dans les commerces de détail alimentaire ;
- ▶ dérogations sur un fondement géographique :

- zones touristiques internationales ;
- zones touristiques et zones commerciales ;
- zones comprises dans certaines gares.

### **Dérogations conventionnelles :**

- ▶ travail en continu ;
- ▶ équipes de suppléance.

### **Dérogations soumises à autorisation administrative :**

- ▶ dérogations préfectorales afin d'éviter un préjudice au public ou au fonctionnement normal de l'établissement ;
- ▶ dérogations accordées par le maire dans les commerces de détail (règle des « 12 dimanches par an ») ;
- ▶ dérogations de droit dans les communes d'intérêt touristique ou thermale et dans certaines zones touristiques du territoire ;
- ▶ dérogations dans les zones commerciales caractérisées par une offre commerciale et une demande potentielle particulièrement importante, le cas échéant en tenant compte de la proximité immédiate d'une zone frontalière (loi Macron).

## **■ Contreparties financières**

La loi ne prévoit que quelques cas dans lesquels les salariés ont droit à des contreparties salariales. Pour le reste, ce sont essentiellement les CCN qui sont concernées :

- ▶ **commerce alimentaire** (surface de vente > 400 m<sup>2</sup> : majoration minimale de 30 % du salaire habituel) ;
- ▶ lorsque l'établissement bénéficie d'une **dérogation préfectorale**, les salariés ont droit à une majoration de salaire qui est définie soit par accord collectif, soit décision de l'employeur approuvée par référendum et dans le deuxième cas le salaire doit être doublé ;
- ▶ **par dérogation et sur autorisation préalable du maire** (ou du préfet de police à Paris), les commerces de détail non alimentaire peuvent ouvrir 12 dimanches par an depuis 2016. Le Code du travail (article L3132-27) prévoit que la rémunération des salariés est au minimum doublée pour cette journée. Les salariés ont également droit à un repos compensateur en temps ;

- **les commerces de détail non alimentaire** peuvent ouvrir le dimanche lorsqu'ils sont situés dans une zone touristique internationale (ZTI), une zone touristique (ZT), une zone commerciale (ZC) ou dans une gare (affluence exceptionnelle : majoration dont le taux est négocié par un accord).

## 2.2 Travail de nuit

Le recours au travail de nuit est en principe exceptionnel. Il doit prendre en compte les impératifs de protection de la sécurité et de la santé des travailleurs et doit être justifié par la nécessité d'assurer la continuité de l'activité économique ou des services d'utilité sociale.

Tout travail effectué sur une période d'au moins 9 heures consécutives incluant nécessairement l'intervalle compris entre minuit et 5 heures est considéré comme travail de nuit (cette période commence au plus tôt à 21 heures et se termine au plus tard à 7 heures).

### À savoir

Dans les établissements de vente au détail situés dans les zones touristiques internationales (ZTI), la période de travail de nuit, si elle débute après 22 heures, est d'au moins 7 heures consécutives comprenant l'intervalle entre minuit et 7 heures).

Pour être considéré comme travailleur de nuit, le salarié doit travailler avec une certaine régularité pendant ces périodes.

Il bénéficie alors de différents droits et garanties : limitation de la durée du travail, repos obligatoire, compensations, accès prioritaire au travail de jour, surveillance médicale particulière, prise en compte des obligations familiales. Tout salarié, homme ou femme, peut travailler la nuit. Seule exception : jeunes de moins de 18 ans pour lesquels le travail de nuit est, en principe, interdit. Des mesures particulières de protection s'appliquent à la femme enceinte travaillant de nuit et certains salariés du secteur des transports relèvent de dispositions particulières. La durée quotidienne de travail effectuée par un travailleur de nuit ne peut excéder **8 heures consécutives**. Il peut être dérogé à cette durée maximale par convention ou accord collectif de branche étendu ou après autorisation de l'inspecteur du travail. La durée du travail de nuit, calculée sur une période de 12 semaines consécutives, ne peut pas dépasser 40 heures par semaine.

Un accord d'entreprise ou d'établissement, une convention ou un accord de

branche peuvent porter cette durée maximale hebdomadaire à 44 heures sur 12 semaines consécutives, si l'activité du secteur le justifie.

## 2.3 Temps partiel

Le salarié à temps partiel est celui dont la durée du travail, obligatoirement mentionnée dans son contrat de travail, est inférieure à la durée légale (35 heures par semaine) ou aux durées conventionnelles ou pratiquées dans l'entreprise. Son contrat est obligatoirement écrit.

Le temps partiel peut être mis en place :

- ▶ en application d'un accord collectif ;
- ▶ sur décision de l'employeur ;
- ▶ à la demande du salarié.

Le salarié à temps partiel bénéficie de garanties par rapport aux salariés à temps plein.

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2014, la durée minimale de travail du salarié à temps partiel est au minimum fixée à 24 heures par semaine (sauf demande du salarié, convention collective, étudiants de moins de 26 ans, salariés en parcours d'insertion et particulier employeur).

Le salarié à temps partiel peut effectuer des heures complémentaires : ce sont les heures effectuées au-delà de la durée fixée par le contrat de travail mais dans la limite de la durée légale (soit 35 heures par semaine) ou conventionnelle applicable dans l'entreprise.

Elles sont limitées au cours d'une semaine, d'un mois ou de la période sur laquelle s'effectue la répartition du temps de travail, en application de l'accord collectif applicable dans l'entreprise :

- ▶ à 10 % de la durée hebdomadaire ou mensuelle de travail prévue au contrat, calculée, le cas échéant, sur la période de référence prévue par l'accord collectif ;
- ▶ au tiers de la durée du travail fixée au contrat lorsqu'un accord de branche étendu le prévoit.

Une majoration de salaire s'applique dès la première heure complémentaire :

- ▶ 10 % pour les heures accomplies dans la limite du 1/10<sup>e</sup> de la durée hebdomadaire ou mensuelle de travail ;
- ▶ 25 % pour les heures accomplies au-delà et dans la limite du tiers de la

durée du contrat (lorsqu'un accord d'entreprise ou de branche le permet). Par exception, une convention ou un accord de branche étendu peut prévoir un taux de majoration moindre, dans la limite de 10 %.

### Exemple

Un étudiant à temps partiel travaille 21 heures par mois. La CCN autorise les heures complémentaires dans la limite d'un tiers de ce qui est inscrit au contrat.

Son salaire brut est de 15 € de l'heure.

En semaine 5 de l'année N, il effectue 28 heures.

Pour le calcul de sa paye, on procède de la façon suivante.

Il a fait 7 heures complémentaires dont 2,1 sont autorisées par la loi (majorées à 10 %) et le complément est permis par la CCN (majorées à 25 %).

On fait donc :

$$2,1 \times 15 \text{ €} \times 1,1 + 4,9 \times 15 \times 1,25 = 126,525 \text{ €}.$$

## 3 Absences du salarié

### 3.1 Les jours fériés

Les jours fériés sont les jours de fêtes légales énumérés par le Code du travail : 1<sup>er</sup> janvier, lundi de Pâques, 1<sup>er</sup> mai, 8 mai, Ascension, lundi de Pentecôte, 14 juillet, Assomption, Toussaint, 11 novembre, 25 décembre, soit 11 jours au total. Seul le 1<sup>er</sup> mai est obligatoirement chômé pour tous les salariés. Les autres jours fériés peuvent être travaillés, sauf dispositions conventionnelles. Le repos des jours fériés n'est obligatoire que :

- ▶ pour les jeunes salariés et apprentis de moins de 18 ans ;
- ▶ si la convention collective applicable à l'établissement prévoit le chômage de tous ou de certains jours fériés ;
- ▶ si le jour férié chômé tombe un jour de repos habituel dans l'entreprise : il n'a aucune incidence particulière sur le salaire (pas de

paiement en supplément) et il n'ouvre pas droit à un repos complémentaire ;

- ▶ si le jour férié chômé tombe un jour qui aurait dû être travaillé :
  - pour le 1<sup>er</sup> mai, le salaire habituel est maintenu quelle que soit l'ancienneté des salariés ;
  - pour les autres jours fériés, le salaire habituel est maintenu lorsque le salarié totalise au moins 3 mois d'ancienneté dans l'entreprise ou l'établissement.

Aucune disposition légale ne prévoit le chômage obligatoire des journées de pont. L'employeur peut toutefois accorder un repos d'un ou de deux jours entre un jour férié et un jour de repos hebdomadaire ou un jour précédant les congés payés. S'il est octroyé, ce repos doit être payé.

### **Les jours fériés travaillés :**

Exception faite de dispositions conventionnelles plus favorables, seul le 1<sup>er</sup> mai est un jour férié et chômé. Toutefois, il peut être travaillé un tel jour si l'employeur démontre que la nature de l'activité de son entreprise l'autorise à ne pas interrompre le travail le 1<sup>er</sup> mai. Dans ce cas, les heures travaillées seront obligatoirement majorées de 100 %.

Pour les autres jours fériés, la loi ne prévoit aucune majoration de salaire mais certaines conventions collectives peuvent contenir des dispositions plus favorables.

## **3.2 Fonctionnement des congés payés**

La période de référence, période d'acquisition des congés payés s'étend du 1<sup>er</sup> juin au 31 mai n + 1. Les salariés vont acquérir sur 12 mois 5 semaines, soit 25 jours ouvrés (2,083 par mois) ou 30 jours ouvrables (2,5 jours par mois). Les jours ouvrables sont tous les jours de la semaine excluant le jour de repos hebdomadaire (habituellement le dimanche) ; les jours fériés légaux sont en général chômés. Ainsi, on compte 6 jours ouvrables dans une semaine s'il n'y a pas de jour férié.

Le congé principal ne peut excéder 4 semaines (24 jours ouvrables) et doit être au minimum de 2 semaines en continu (12 jours ouvrables), pendant la période du 1<sup>er</sup> mai au 31 octobre (période de prise du congé principal).

**À savoir**

### 3.3 Fractionnement

Le fractionnement du congé principal de 24 jours ouvre droit à des jours de congés supplémentaires lorsqu'une partie du congé est prise en dehors de la période légale (1<sup>er</sup> mai-31 octobre) :

- ▶ si le salarié prend, en dehors de cette période, entre 3 et 5 jours de congés, il lui est dû un jour ouvrable supplémentaire ;
- ▶ s'il prend 6 jours et plus, il lui est dû 2 jours ouvrables supplémentaires. Le fractionnement de la 5<sup>e</sup> semaine ne donne pas lieu au fractionnement.

Le droit aux jours de fractionnement est automatique, du seul fait que les congés aient été fractionnés, peu importe que ce soit le salarié ou l'employeur qui en soit à l'origine. Cependant, employeurs et salariés peuvent toutefois déroger à cette règle :

- ▶ soit après accord individuel du salarié ;
- ▶ soit par convention ou accord d'entreprise ou d'établissement. L'employeur peut alors autoriser le fractionnement des congés en le subordonnant à une renonciation du congé supplémentaire.

### 3.4 Journée de solidarité

Une journée de solidarité a été instituée en vue d'assurer le financement des actions en faveur de l'autonomie des personnes âgées et handicapées. Pour les salariés, il s'agit d'effectuer une journée supplémentaire de travail non rémunérée de 7 heures, de renoncer à une journée de RTT ou travailler un jour férié habituellement chômé. Pour les employeurs une contribution de 0,3 % est due sur les salaires.

### 3.5 Absences maladie

Le salarié concerné doit faire parvenir son arrêt de travail dans les 48 heures à son employeur. Un délai de carence de 3 jours est appliqué pendant lequel il ne perçoit pas d'indemnités journalières (IJSS). À partir du 4<sup>e</sup> jour d'arrêt de son travail, des indemnités journalières de maladie versées par la Sécurité sociale sont accordées au salarié. L'indemnité journalière est égale à 50 % du salaire

journalier de base dans la limite de 1,8 fois le SMIC .

Le salaire journalier qui sert de base de calcul est égal à la somme des salaires bruts mensuels des 3 mois travaillés précédant l'arrêt de travail, divisée par 91,25.

À partir du 31<sup>e</sup> jour d'arrêt de travail, l'indemnité journalière maladie est majorée si le ou la salariée a au moins 3 enfants à charge. Elle est portée à 66,66 % du salaire journalier de base.

La durée maximale varie selon l'affection :

- ▶ affections ou maladies ordinaires : au maximum 360 indemnités journalières au cours de 3 années consécutives ;
- ▶ affections de longue durée (ALD) : pendant une période de 3 ans calculée de date à date (source : ameli.fr).

### Exemple

Un salarié ayant moins de 3 enfants à charge et ayant perçu 2 000 € par mois lors des 3 mois précédant l'arrêt de travail peut prétendre à une indemnité fixée à 32,87 € (soit  $2\,000 \times 3 / 91,25 = 65,75$ , puis  $65,75 \times 50 \% = 32,87$ ). En cas de maladie professionnelle/accident de trajet, aucun délai de carence n'est appliqué.

Au fil du temps, le montant des indemnités journalières évolue :

- ▶ durant les 28 premiers jours suivant l'arrêt de votre travail, il sera égal à 60 % du salaire journalier de base ;
- ▶ à partir du 29<sup>e</sup> jour d'arrêt, il est porté à 80 % du salaire journalier de base. Au-delà de 3 mois d'arrêt, l'indemnité journalière peut être revalorisée à l'occasion d'augmentation générale des salaires.

Le montant de l'indemnité journalière est réduit au titre de la Contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS) et au titre de la Contribution sociale généralisée (CSG).

### À savoir

Les indemnités journalières perçues au titre d'un accident du travail ou d'une maladie

professionnelle sont soumises à l'impôt sur le revenu pour 50 % de leur montant.

Lorsque le contrat de travail prévoit que le salaire est maintenu en totalité ou en partie sous déduction des indemnités journalières, l'employeur qui paie tout ou partie du salaire pendant la période de maladie sans opérer cette déduction est subrogé de plein droit à l'assuré dans ses droits aux indemnités journalières pour la période considérée, à condition que le salaire maintenu au cours de cette période soit au moins égal au montant des indemnités dues pour la même période. À défaut, il faut l'accord du salarié.

Les périodes de suspension du contrat de travail n'entrent pas dans le calcul de la durée d'ancienneté (congé maladie, congé de paternité, congé sabbatique...), sauf lorsqu'elles sont assimilées à du travail effectif (ou dispositions conventionnelles plus favorables). C'est le cas des situations suivantes :

- ▶ congé de maternité ou d'adoption ;
- ▶ CPF de transition/projet de transition professionnelle (PTP) ;
- ▶ arrêt maladie pour cause d'accident du travail ou maladie professionnelle ;
- ▶ le congé parental et le congé de présence parentale sont pris en compte pour moitié dans le calcul de l'ancienneté.

L'employeur est dans l'obligation de faire passer une visite de reprise à un salarié qui revient d'un long arrêt de travail ou après un accident du travail ou une maladie professionnelle. La visite de reprise est obligatoire :

- ▶ après un congé maternité ;
- ▶ après une absence pour cause de maladie professionnelle ;
- ▶ après une absence d'au moins 30 jours suite à un accident du travail ;
- ▶ après une absence d'au moins 30 jours pour cause de maladie ou d'accident non professionnel.

La visite de reprise n'est plus imposée suite à des absences répétées pour raisons de santé.

Par ailleurs, tout salarié ayant **un an d'ancienneté** dans l'entreprise peut prétendre à une indemnisation complémentaire. À partir du 8<sup>e</sup> jour d'absence, l'employeur doit verser des indemnités complémentaires. Le montant du salaire maintenu est de 90 % de la rémunération brute, pendant 30 jours. Puis, les 30 jours suivants, il sera de 2/3 de la rémunération brute. Cette indemnisation est calculée sur la rémunération brute que le salarié aurait perçue s'il avait continué à

travailler. En cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle, l'indemnisation complémentaire intervient dès le premier jour d'absence.

### 3.6 Maternité

Pendant la durée du congé maternité ou d'adoption, le contrat de travail est suspendu pour une durée variable en fonction de certains éléments (rang de grossesse, grossesse multiple).

**Tableau 4 Durée du congé maternité**

	Avant l'accouchement (congé prénatal)	Après l'accouchement (congé postnatal)	Total
<b>Cas général</b>			
1 <sup>re</sup> ou 2 <sup>e</sup> naissance	6 semaines	10 semaines	16 semaines
3 <sup>e</sup> naissance	8 semaines	18 semaines	26 semaines
<b>Naissance de jumeaux</b>	12 semaines	22 semaines	34 semaines
<b>Naissance simultanée de plus de deux enfants</b>	24 semaines	22 semaines	46 semaines

NB : Le congé d'adoption ne donne pas droit à un congé avant l'adoption, juste celui post-adoption, soit 10 semaines pour l'enfant.

L'indemnité de repos est versée par la Sécurité sociale. La convention collective applicable à l'entreprise peut accorder un complément de salaire avec participation de l'employeur. Le congé maternité étant achevé, la salariée bénéficie d'une visite médicale de reprise et réintègre l'entreprise. Le congé maternité diffère dans sa durée en fonction de certains éléments comme le nombre d'enfants déjà à charge ou nés viables, la naissance multiple (jumeaux, triplés...), l'état pathologique éventuel. La durée minimale est de 16 semaines. Cette durée est fractionnée avant et après l'accouchement. Pendant la durée du congé maternité ou d'adoption, le contrat de travail de la salariée ne peut être résilié sauf faute grave ou impossibilité de maintenir le contrat pour un motif étranger à la grossesse. Cette protection dans le domaine du licenciement intervient pendant les périodes de suspension du contrat de travail et les 10 semaines qui suivent (idem pour le père). On distingue trois périodes : avant, pendant et après le congé :

► **Avant** : le licenciement est possible soit pour faute grave de la salariée,

à condition qu'elle ne soit pas liée à sa grossesse, soit pour impossibilité de maintenir ce contrat pour un motif étranger à la grossesse ou à l'accouchement (par exemple, en cas de motif économique justifiant la suppression du poste).

- ▶ **Pendant** : la salariée bénéficie d'une protection absolue.
- ▶ **Après** : idem avant.

La période de suspension du contrat de travail, pendant le congé maternité ou d'adoption, est considérée comme travail effectif pour la détermination des droits de la salariée ou du salarié liés à l'ancienneté.

Ces droits concernent : la prime d'ancienneté, le calcul des congés payés, l'intéressement et la participation.

### **Calcul des IJSS versées en cas de congé de maternité**

Les IJSS sont déterminées selon les calculs suivants, avec application d'un taux de cotisations salariales forfaitaire de 21 % (pour l'ensemble de la métropole) :

$$\text{IJSS brutes} = \frac{[(\text{somme 3 salaires plafonnés à hauteur du PMSS}) \times 79 \%]}{91,25}$$

$$\text{Valeur brute maximale (pour 2019)} : \frac{[(3377 \text{ €} + 3\,377 \text{ €} + 3\,377 \text{ €}) \times 79 \%]}{91,25} = 87,7 \text{ €}$$

## **3.7 Congé parental**

Ce droit est admis au salarié ou à la salariée ayant un an d'ancienneté dans l'entreprise, sans condition d'effectif de celle-ci. Le congé parental d'éducation n'est pas rémunéré mais le salarié peut utiliser les droits acquis sur son compte épargne-temps pour le « financer ». Pour le calcul de l'ancienneté, le congé parental compte pour moitié.

La durée initiale du congé est d'un an maximum. Il peut être renouvelé 2 fois. Dans ce cas, chaque période de renouvellement peut être plus longue ou plus courte que la précédente (par exemple : une durée initiale de 9 mois, puis un premier renouvellement de 15 mois, puis un second renouvellement de 6 mois).

Quelle que soit la durée de chaque renouvellement, le congé doit prendre fin au plus tard au 3<sup>e</sup> anniversaire de l'enfant. Le congé parental peut être à temps plein ou temps partiel.

La demande auprès de l'employeur doit être effectuée un mois avant la fin du

congé maternité par lettre recommandée avec accusé de réception ou deux mois avant la prise du congé si celui-ci ne débute pas immédiatement après le congé de maternité ou d'adoption.

**Pour un premier enfant** : il doit être pris dans le prolongement du congé maternité si c'est la mère qui le demande, ou du congé paternité si c'est le père. Il est demandé pour une durée de 6 mois maximum avec le complément de libre choix d'activité et peut être prolongé jusqu'aux 3 ans de l'enfant sans contrepartie financière. Pour un deuxième, troisième enfant et plus : le congé parental ainsi que le versement du complément peuvent être demandés et payés jusqu'aux 3 ans de l'enfant.

Pendant le congé parental le contrat de travail est suspendu.

### **3.8 Paternité et accueil du jeune enfant**

Le congé de paternité et d'accueil de l'enfant est ouvert au père salarié de l'enfant, au conjoint salarié de la mère ou à la personne salariée liée à elle par un pacte civil de solidarité (Pacs) ou vivant maritalement avec elle. Le salarié peut en bénéficier quels que soient le type de contrat de travail et son ancienneté.

La durée est de 11 jours calendaires consécutifs en cas de naissance simple, de 18 jours calendaires consécutifs en cas de naissance multiple.

Le congé peut succéder au congé de naissance de 3 jours ou être pris séparément. Il doit être pris au plus tard dans les 4 mois suivant la naissance.

Le congé de paternité et d'accueil de l'enfant entraîne la suspension du contrat de travail. Le calcul des indemnités journalières est le même que pour le congé maternité.

### **3.9 Congés pour événements familiaux**

Le salarié bénéficie de jours de congés rémunérés dans le cadre d'événements personnels :

- ▶ 4 jours pour le mariage ;
- ▶ 4 jours pour la conclusion d'un pacte civil de solidarité (Pacs) ;
- ▶ 3 jours pour chaque naissance survenue au foyer ou pour l'arrivée d'un enfant placé en vue de son adoption. Ces jours d'absence ne se cumulent pas avec les congés accordés pour ce même enfant dans le cadre du congé de maternité ; ils peuvent se cumuler avec le congé de paternité ou le congé d'adoption ;

- ▶ 5 jours pour le décès d'un enfant ;
- ▶ 3 jours pour le décès du conjoint ou du partenaire lié par un Pacs ;
- ▶ 1 jour pour le mariage d'un enfant ;
- ▶ 3 jours pour le décès du père, de la mère, du beau-père, de la belle-mère, d'un frère ou d'une sœur ;
- ▶ 2 jours pour l'annonce de la survenue d'un handicap chez un enfant.

## 4 Discipline dans l'entreprise

Le chef d'entreprise dispose de pouvoirs. On distingue :

- ▶ le pouvoir de direction : dirige les salariés en respectant le droit du travail et les libertés individuelles ;
- ▶ le pouvoir disciplinaire (sanctions en cas de non-respect du règlement intérieur, du contrat de travail, notes de service...).

Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, le règlement intérieur est obligatoire (source : travail-emploi.gouv.fr). Il fixe les règles relatives à la discipline, la nature et l'échelle des sanctions. Il énonce également les dispositions relatives aux droits de la défense des salariés. Il rappelle les dispositions protectrices en faveur des victimes et des témoins de harcèlement sexuel ou moral.

Une sanction ne peut être prononcée à l'encontre d'un salarié que si elle est prévue par le règlement intérieur ; s'il s'agit d'une mise à pied disciplinaire, celle-ci ne sera licite que si le règlement fixe sa durée maximale (Cass. soc., 26 oct. 2010).

### **Dispositions obligatoires :**

- ▶ à l'hygiène et la sécurité ;
- ▶ à la discipline (différentes sanctions) ;
- ▶ aux droits de la défense des salariés ;
- ▶ au harcèlement sexuel et au harcèlement moral ;
- ▶ aux agissements sexistes.

Il indique également l'interdiction de tout agissement sexiste (loi Travail).

Le projet de l'employeur doit être soumis pour avis au CSE.

Le projet de l'employeur et les avis des représentants du personnel doivent être transmis à l'inspecteur du travail qui contrôle la légalité des clauses du règlement,

puis déposé au greffe du conseil des prud'hommes. Il est affiché sur le lieu de travail.

## 4.1 Les procédures disciplinaires

Une sanction disciplinaire est une mesure prise par l'employeur suite à un comportement fautif du salarié :

- ▶ le non-respect des règles de discipline fixées par le règlement intérieur ou par note de service ;
- ▶ le refus de se conformer à un ordre de l'employeur ;
- ▶ le non-respect de l'obligation de discrétion et de loyauté ;
- ▶ les critiques, les injures, les menaces, les violences ;
- ▶ les erreurs ou les négligences commises dans le travail.

La sanction disciplinaire doit être proportionnée à la faute commise. Elle affecte (sauf l'avertissement) – immédiatement ou non – la présence du salarié dans l'entreprise, sa fonction, sa carrière ou sa rémunération. L'employeur ne peut sanctionner deux fois la même faute. La sanction disciplinaire peut être :

- ▶ un avertissement ;
- ▶ un blâme ;
- ▶ une mise à pied disciplinaire (sans salaire) ;
- ▶ une rétrogradation ;
- ▶ une mutation ;
- ▶ un licenciement pour faute simple ;
- ▶ un licenciement pour faute grave (sans préavis, ni indemnité de licenciement) ou lourde (ni préavis, ni indemnité).

Les simples observations verbales ne sont pas considérées comme sanction disciplinaire. Les sanctions suivantes sont interdites :

- ▶ les amendes et autres sanctions pécuniaires ;
- ▶ les sanctions prises en considération de l'origine, du sexe, des mœurs, de l'orientation ou de l'identité sexuelle, de l'âge, de la situation de famille ou de la grossesse, des caractéristiques génétiques, de l'appartenance ou de la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, des opinions politiques, des activités syndicales ou mutualistes, des convictions religieuses, de l'apparence

physique, du nom de famille ou en raison de l'état de santé ou du handicap du salarié ;

- ▶ les sanctions prises à l'encontre d'une victime ou témoin de harcèlement sexuel ou moral ;
- ▶ les sanctions suite à l'exercice par le salarié de son droit de retrait pour danger grave et imminent ;
- ▶ les sanctions liées à l'exercice normal du droit de grève ;
- ▶ les sanctions pour avoir relaté ou témoigné, de bonne foi, soit à son employeur, soit aux autorités judiciaires ou administratives, de faits de corruption dont il aurait eu connaissance dans l'exercice de ses fonctions.

Avant de prendre une sanction, autre qu'un avertissement, l'employeur doit convoquer le salarié à un entretien préalable en précisant l'objet, la date, l'heure et le lieu de l'entretien. La convocation rappelle au salarié qu'il peut se faire assister par une personne de son choix appartenant au personnel de l'entreprise ou par un conseiller externe, en cas de carence d'IRP dans l'entreprise. La liste des conseillers externes est établie par la DIRECCTE et disponible auprès des inspections du travail et des mairies.

Lors de l'entretien, l'employeur indique les motifs de la sanction envisagée et recueille les explications du salarié. La convocation à l'entretien et la notification de la sanction doivent être faites par lettre recommandée ou remise en main propre contre décharge. L'employeur dispose d'un délai de 2 mois pour engager une procédure disciplinaire et ce, à compter du jour où il a eu connaissance de ces faits fautifs. En son article 48, la loi du 22 mars 2012 dite loi Warsmann a modifié le délai prévu pour la notification d'une sanction soumise à entretien. La sanction ne peut intervenir moins de deux jours ouvrables, ni plus d'un mois après le jour fixé pour l'entretien. Lorsque les faits reprochés au salarié sont d'une particulière gravité et rendent impossible son maintien dans l'entreprise, l'employeur peut prendre à son encontre une mesure conservatoire de mise à pied à effet immédiat (« mise à pied conservatoire »). Dans ce cas, le salarié est dispensé d'exécuter son travail et l'employeur doit engager la procédure disciplinaire précisée ci-dessus, aucune sanction définitive relative à ces faits ne pouvant être prise sans que cette procédure ait été respectée.

Si la mise à pied conservatoire est suivie d'un licenciement pour faute grave ou lourde, le salarié ne sera pas rémunéré pour la durée correspondant à cette mise à pied conservatoire.

Si la sanction encourue est le licenciement, c'est la procédure propre au

licenciement pour motif personnel qui doit être respectée.

## 4.2 Contestation

Le salarié a tout intérêt à présenter ses explications à l'employeur, par écrit ou par l'intermédiaire des représentants du personnel. S'il s'estime injustement ou trop lourdement sanctionné, il peut saisir le conseil de prud'hommes.

Aucun fait fautif ne peut à lui seul donner lieu à sanction, passé un délai de 2 mois à compter du jour où l'employeur en a eu connaissance (sauf en cas de poursuites pénales).

De même, aucune sanction datant de plus de trois ans ne peut être invoquée à l'appui d'une nouvelle sanction.

### À savoir

Un comportement fautif ne peut pas être sanctionné deux fois.

## 5 Cessation du contrat de travail

### 5.1 Documents à fournir au départ du salarié

L'employeur est tenu de remettre les documents suivants au départ du salarié :

- ▶ certificat de travail ;
- ▶ dernier bulletin de paye ;
- ▶ attestation Pôle emploi ;
- ▶ reçu pour solde de tout compte.

Le reçu peut être dénoncé dans les 6 mois qui suivent sa signature. Passé ce délai, il devient libératoire pour l'employeur pour les sommes qui y sont mentionnées. Toutefois, pour être libératoire, le solde de tout compte doit être daté et signé, sans réserve, par le salarié. Il doit mentionner le délai de forclusion.

Le solde de tout compte mentionne toutes les sommes versées à l'occasion du départ du salarié : le montant de l'indemnité de congés payés versée, le montant de l'indemnité de licenciement, de mise à la retraite ou indemnité transactionnelle, l'éventuel prorata de 13<sup>e</sup> mois, les primes, reliquats d'heures

supplémentaires...

Le certificat de travail est un document obligatoirement remis par l'employeur au salarié à l'expiration du contrat de travail, quels que soient les motifs de la rupture (licenciement, démission, fin de CDD, départ en retraite...) et la durée du contrat. Les mentions devant figurer sur le certificat sont :

- ▶ l'identité de l'employeur (nom, adresse, raison sociale, siège social) ;
- ▶ l'identité du salarié (nom, prénom, adresse) ;
- ▶ les dates d'entrée et de sortie du salarié ;
- ▶ la nature du ou des emplois successivement occupés ;
- ▶ la portabilité de la mutuelle et de la prévoyance ;
- ▶ la date de remise du certificat et lieu de sa rédaction ;
- ▶ la signature de l'employeur.

Les salariés qui sont couverts par une complémentaire santé et/ou une prévoyance continuent de bénéficier de ces couvertures pendant une durée limitée (12 mois maximum) et à titre gratuit (pour bénéficier de cette portabilité des frais de santé et de la prévoyance, la rupture du contrat de travail ne doit pas être liée à une faute lourde du salarié et le salarié doit être pris en charge par l'assurance chômage).

## 5.2 Les différents modes de rupture

### ■ Rupture de la période d'essai

La période d'essai n'est pas obligatoire, mais doit, pour exister, être prévue dans le contrat de travail ou la lettre d'engagement. Elle peut, sauf abus, être rompue librement sous réserve du respect d'un délai de prévenance par l'une ou l'autre des parties, sans motif (tout motif discriminatoire est exclu). Au terme de la période d'essai, le salarié est définitivement embauché.

Lorsqu'il est mis fin, par l'employeur, au contrat en cours ou à la période d'essai, le salarié est prévenu dans un délai qui ne peut être inférieur à :

- ▶ 24 heures en-deçà de 8 jours de présence ;
- ▶ 48 heures entre 8 jours et 1 mois de présence ;
- ▶ 2 semaines après 1 mois de présence ;
- ▶ 1 mois après 3 mois de présence. La durée initiale de la période d'essai, renouvellement inclus, ne peut pas être prolongée du fait de la

durée du délai de prévenance (Code du travail L1221-25).

Pour sa part, le salarié qui met fin à la période d'essai respecte un délai de prévenance de 48 heures. Ce délai est ramené à 24 heures si la durée de présence du salarié est inférieure à 8 jours. L'employeur doit obtenir l'autorisation de l'inspecteur du travail pour rompre la période d'essai d'un salarié protégé. Par ailleurs, l'employeur ne doit pas faire un usage abusif du droit qui lui est reconnu de rompre la période d'essai à tout moment.

## ■ La démission

La démission se définit comme la rupture unilatérale du contrat de travail à l'initiative du salarié. La démission ne se présume pas. Elle doit marquer une volonté non équivoque, claire, sérieuse et définitive du salarié de rompre le contrat de travail. Le salarié n'a pas à motiver sa décision de démissionner auprès de l'employeur. Aucun formalisme n'est imposé par la loi ou la jurisprudence.

Le salarié démissionnaire n'a pas le droit aux allocations de chômage sauf en cas de démission légitime. Depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2019, les salariés ayant au moins 5 ans d'ancienneté dans leur entreprise pourront bénéficier de l'assurance chômage en cas de démission pour réaliser un projet professionnel.

## ■ Le départ ou la mise à la retraite

La mise à la retraite correspond à la rupture à l'initiative de l'employeur du contrat de travail du salarié qui a atteint un âge déterminé fixé par le Code de la Sécurité sociale, âge auquel il peut prétendre à une retraite à taux plein. La loi limite la possibilité pour l'employeur de mettre à la retraite d'office son salarié avant 70 ans : l'employeur doit dans un délai de 3 mois interroger par écrit le salarié sur son intention de quitter volontairement l'entreprise pour bénéficier d'une pension de vieillesse. En cas de réponse négative du salarié dans le mois qui suit la demande de l'employeur ou à défaut d'avoir respecté cette obligation, l'employeur ne peut mettre à la retraite ce dernier pendant une année. Après 70 ans, la mise à la retraite est possible.

Le salarié mis à la retraite a droit à une indemnité au moins équivalente :

- ▶ soit à l'indemnité minimum de licenciement ;
- ▶ soit à l'indemnité de départ à la retraite prévue par la convention collective ou par le contrat de travail s'ils sont plus favorables.

L'employeur doit respecter un préavis dont la durée légale est égale à 1 mois si le salarié a une ancienneté dans l'entreprise comprise entre 6 mois et moins de 2 ans, et de 2 mois pour une ancienneté plus longue. La convention collective applicable dans l'entreprise peut prévoir un préavis plus favorable de mise à la retraite.

En cas de départ volontaire à la retraite, le préavis à respecter est :

- ▶ 1 mois pour les salariés ayant une ancienneté d'au moins 6 mois et moins de 2 ans dans l'entreprise ;
- ▶ 2 mois pour les salariés ayant une ancienneté d'au moins 2 ans.

L'employeur doit par ailleurs verser une contribution sur les indemnités versées en cas de mise à la retraite d'un salarié à l'initiative de l'employeur, quel que soit l'âge du salarié concerné. Le taux de cette contribution est fixé à 50 %.

## ■ **Départ volontaire à la retraite**

Le salarié qui quitte volontairement l'entreprise pour bénéficier de son droit à une pension de vieillesse a droit à une indemnité de départ en retraite.

Le montant de cette indemnité est égal soit à l'indemnité prévue par la convention collective ou le contrat de travail si elle est plus favorable, soit à l'indemnité légale qui est fixée à :

- ▶ 1/2 mois du salaire de référence après 10 ans d'ancienneté ;
- ▶ 1 mois après 15 ans ;
- ▶ 1 mois 1/2 après 20 ans.

Cette indemnité, lorsque le départ volontaire à la retraite ne s'inscrit pas dans un plan de sauvegarde de l'emploi, est assujettie aux cotisations de sécurité sociale comme un salaire.

## ■ **Licenciement**

On distingue le licenciement pour motif personnel lié à la personne du salarié et le licenciement économique inhérent à l'entreprise. Tout licenciement pour motif personnel doit être justifiable.

- ▶ **Le licenciement pour motif personnel** : il est prononcé à l'encontre du salarié pour des faits qui lui sont reprochés, ayant pour origine un comportement fautif (il s'agit alors d'une sanction disciplinaire) ou non

fautif.

► **Le licenciement pour inaptitude professionnelle** : il est prononcé lorsque le salarié a été déclaré inapte par la médecine du travail, après étude de poste et que l'ensemble des possibilités de reclassement ait été envisagé. Il ne donne pas lieu au versement de l'indemnité de préavis puisque celui-ci ne peut être effectué.

► **Le licenciement pour faute** : on distingue plusieurs degrés de faute. La détermination du degré est importante car elle conditionne le montant du solde de tout compte :

- Faute simple : résulte d'une inexécution du contrat de travail par le salarié. Permet au salarié d'effectuer un préavis et d'obtenir des indemnités de licenciement (exemple : manquement à la discipline).
- Faute grave : le comportement du salarié rend impossible son maintien dans l'entreprise (exemple : harcèlement). La faute grave est privative de l'indemnité de licenciement et de préavis.
- Exemples de fautes considérées comme graves par la jurisprudence : agression, menaces, injures répétées du salarié envers son employeur, insulte et harcèlement d'un collègue, refus de reprendre son travail, insubordination, absences injustifiées. Comme le salarié licencié pour faute grave ne peut pas être maintenu dans l'entreprise, il n'y a aucun préavis ni indemnité de licenciement.
- Faute lourde : le salarié doit avoir eu la volonté de nuire à l'entreprise (détournement de clientèle par exemple). Comme pour la faute grave, il n'y a ni préavis, ni indemnité de licenciement : l'employeur peut, même en l'absence de faute commise par le salarié, prononcer son licenciement s'il estime que la situation compromet la bonne marche de l'entreprise.

► **Le licenciement économique** : le motif économique n'est pas un motif inhérent à la personne du salarié, il s'agit donc de :

- difficultés économiques ;
- mutations technologiques ;
- réorganisation de l'entreprise pour la sauvegarde de sa compétitivité ;
- baisse de leurs ventes ou des commandes pendant une certaine

période définie selon leur taille : 1 trimestre pour les entreprises de moins de 11 salariés, 2 trimestres consécutifs pour celles de moins de 50 salariés, 3 trimestres consécutifs pour les entreprises de moins de 300 salariés et 4 trimestres consécutifs pour celles de plus de 300 salariés ;

- cessation d'activité.

Si plusieurs licenciements sont envisagés, l'employeur doit respecter un ordre dans les licenciements. Un licenciement pour motif économique ne peut être prononcé que si l'employeur a tenté de reclasser le salarié et que le reclassement n'a pas été possible.

Lorsqu'un employeur procède à un licenciement collectif pour motif économique sur une période de 30 jours, il doit respecter des règles qui varient en fonction du nombre de salariés dont le licenciement est prévu (moins de 10 salariés ou au moins 10 salariés) et de la taille de l'entreprise (moins de 50 ou plus de 50).

#### **Cas des licenciements de 1 à 9 salariés (moins de 10)**

Dans les entreprises comptant de 11 à moins de 50 salariés, les représentants du personnel sont convoqués pour consultation. Un projet de licenciement leur est alors transmis. Le procès-verbal de la réunion est adressé à l'administration (DIRECCTE). Ensuite, il faut suivre la procédure applicable au licenciement individuel, à savoir : un entretien préalable et la notification des licenciements selon les mêmes modalités. Le délai entre l'entretien préalable et le licenciement est de 7 jours ouvrables (le délai est fixé à 15 jours pour un cadre), contrairement à la procédure de licenciement économique individuel. L'autorité administrative est informée dans les huit jours de l'envoi des lettres de licenciement aux salariés concernés.

L'employeur doit convoquer les représentants du personnel au moins 3 jours avant la réunion. Le CSE peut, à sa charge, se faire assister par un expert technique. Cette consultation sert à présenter le projet de licenciement, donner des explications et répondre aux questions et observations. L'avis de l'instance consultée est transmis à l'administration par l'employeur. À cette consultation préalable, s'ajoute celle sur un éventuel projet de compression des effectifs. Ces deux consultations peuvent avoir lieu de façon simultanée.

Ensuite, on applique la même procédure que pour un licenciement individuel à savoir : un entretien préalable et la notification. L'autorité administrative est ensuite informée dans les huit jours de l'envoi des lettres de licenciement aux salariés concernés.

Dans les deux cas, lorsque le licenciement touche un salarié protégé (membre du CSE, délégué syndical...), l'employeur doit en outre obtenir une autorisation de l'inspection du travail.

### □ Cas des licenciements de plus de 9 salariés

Dans les entreprises comptant moins de 50 salariés, l'employeur doit consulter les représentants du personnel, préalablement sur l'opération projetée et ses modalités d'application ainsi que sur le projet de licenciement collectif. Les représentants sont convoqués au moins trois jours à l'avance et la DIRECCTE est informée. Elle dispose alors d'un délai de 21 jours à compter de la date de la notification du projet de licenciement pour procéder au contrôle.

Dans les entreprises comptant plus de 50 salariés, l'employeur va devoir mettre en œuvre un PSE (Plan de sauvegarde de l'emploi). Pour cela, l'employeur doit au préalable consulter le CSE, sur l'opération projetée et ses modalités d'application ainsi que sur le projet de licenciement collectif. Dans ce cadre, deux réunions au minimum espacées d'au moins 15 jours doivent être convoquées par l'employeur, sauf en cas de redressement ou liquidation judiciaire.

L'employeur peut établir le PSE selon deux modalités :

- ▶ soit négocier avec les syndicats représentatifs un accord collectif majoritaire sur un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) ;
- ▶ soit fixer de façon unilatérale le contenu du PSE et les modalités de consultation des instances représentatives du personnel.

Dans les deux cas, le CSE peut solliciter un expert-comptable, qui a un délai de 10 jours pour demander des informations à l'employeur qui doit à son tour répondre dans les 8 jours (renouvelables en cas de demande complémentaire de l'expert-comptable et à compter de cette demande).

L'expert doit rendre son rapport au plus tard 15 jours avant l'expiration du délai dont dispose le CSE pour rendre son avis.

Le délai dans lequel le CSE doit remettre son avis à compter de sa consultation dépend du nombre de licenciements prévus :

- ▶ 2 mois lorsque le nombre de licenciements est inférieur à 100 ;
- ▶ 3 mois pour un nombre de licenciements compris entre 100 à 249 inclus ;
- ▶ 4 mois à partir de 250 licenciements.

En l'absence d'avis rendu dans ces délais, le CSE est réputé avoir été consulté.

Dès le début de la procédure d'information-consultation l'employeur transmet à la DIRECCTE, par voie dématérialisée en utilisant le portail PSE, toutes les informations concernant le projet de licenciement (raisons économiques, financières ou techniques du licenciement, nombre de licenciements envisagés, catégories professionnelles concernées, etc.).

Le délai de procédure commence à courir lorsque le CSE est informé à la fois du projet de restructuration et du PSE. À défaut, le licenciement économique collectif ne peut être validé ou homologué par l'administration.

L'employeur tenu de mettre en œuvre le PSE doit informer la DIRECCTE :

- ▶ de l'ouverture de négociations en vue de la conclusion d'un accord majoritaire ;
- ▶ du document unilatéral de l'employeur le cas échéant ;
- ▶ du recours à un expert-comptable.

La DIRECCTE est notamment tenue de vérifier la conformité de la consultation des représentants du personnel et les obligations sociales de l'employeur (source : travail-emploi.gouv.fr).

Lorsqu'il n'existe dans l'entreprise, aucun représentant du personnel, les informations concernant le projet de licenciement doivent être adressées à la DIRECCTE *via* le portail PSE. Le DIRECCTE peut présenter toute proposition pour compléter ou modifier le plan de sauvegarde de l'emploi, en tenant compte de la situation économique de l'entreprise. Le CSE ou les organisations syndicales peuvent saisir la DIRECCTE qui dispose d'un pouvoir d'injonction et peut donc imposer à l'employeur de se conformer à une règle de procédure légale ou conventionnelle ou de fournir des informations complémentaires nécessaires à la remise de l'avis des instances de représentation du personnel.

La DIRECCTE, après avoir vérifié leur conformité aux exigences légales :

- ▶ valide l'accord majoritaire dans un délai de 15 jours à partir de sa réception ;
- ▶ ou homologue le document unilatéral dans un délai de 21 jours à partir de sa réception.

À défaut, les licenciements prononcés sont nuls. Cette décision d'homologation ou de validation permet la notification individuelle des licenciements.

À savoir : la décision de la DIRECCTE peut faire l'objet d'un recours devant le tribunal administratif dans les 2 mois suivant sa notification.

## Procédure de licenciement pour motif personnel

L'employeur qui envisage de licencier un salarié pour motif personnel doit respecter la procédure légale prévue en matière de licenciement :

1. **Convocation du salarié** à un entretien préalable au licenciement.
2. **Déroulement de l'entretien**, (ne peut avoir lieu moins de 5 jours ouvrables après la présentation de la lettre de convocation).
3. **Envoi d'une lettre de licenciement** (au moins 2 jours ouvrables après la date de l'entretien).

L'ancienneté requise pour prétendre aux indemnités de licenciement est d'un an. Les indemnités sont calculées de la même façon quel que soit le motif du licenciement (économique ou personnel). L'indemnité de licenciement ne peut être inférieure à 1/4 de mois de salaire par année d'ancienneté, auxquels s'ajoutent 1/3 de mois par année au-delà de 10 ans d'ancienneté. La rémunération servant de base au calcul des indemnités de licenciement est 1/12<sup>e</sup> de la rémunération des 12 derniers mois précédant le licenciement ou, si c'est plus favorable au salarié, 1/3 des 3 derniers mois.

### Exemple de calcul d'une indemnité de licenciement pour motif personnel

Monsieur D a été embauché le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Il reçoit sa lettre de licenciement le 1<sup>er</sup> octobre 2019. Il est cadre et son contrat de travail prévoit un préavis de trois mois. Son salaire de référence s'élève à 5 000 € bruts/mois. Son indemnité de licenciement se calcule de la façon suivante :

L'ancienneté à la fin du préavis est de 5 ans.

Il peut prétendre à :  $1/4e \times 5000 \times 5 = 6\,250$  €.

L'indemnité de licenciement est exonérée de cotisations sociales et d'impôt sur le revenu dans certaines limites :

- ▶ montant de l'indemnité conventionnelle de branche ou à défaut l'indemnité légale ;
- ▶ la moitié de l'indemnité perçue ;
- ▶ le double de la rémunération annuelle brute du salarié sur l'année civile précédant la rupture du contrat de travail.

La fraction exonérée au titre de ces deux derniers critères ne peut pas excéder deux fois le plafond annuel de sécurité sociale en vigueur à la date de versement de l'indemnité.

Les indemnités supérieures à 10 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale sont totalement assujetties (article L242-1 du Code de la Sécurité sociale).

### À savoir

Quel que soit le motif de licenciement, le salarié pourra prétendre à une indemnisation par l'assurance chômage.

NB : des modèles de lettre de licenciement ont été définies par décret (Décret n° 2017-1820 du 29 décembre 2017 établissant des modèles types de lettres de notification de licenciement)

La négociation d'une transaction est possible en cas de litige avec le salarié licencié. La transaction a pour objet de mettre un terme, par contrat, à une contestation déjà née ou de prévenir une contestation à naître. Elle se distingue du solde de tout compte qui n'a pas la valeur d'une transaction, car celui-ci n'implique pas de concessions par l'employeur et le salarié portant sur une partie de leurs prétentions. Outre l'indemnité transactionnelle, la transaction peut porter sur de nombreux sujets : préavis (qui peut être payé et non effectué), rémunération de la clause de non concurrence, avantages en nature, maintien du bénéfice de l'assurance complémentaire santé jusqu'à une certaine date, etc.).

La transaction (article 2044 du Code civil) suppose :

- ▶ l'existence d'un litige déjà né (en cours d'exécution du contrat ou au moment de la rupture) ou à naître ;
- ▶ des concessions réciproques de la part du salarié et de l'employeur. Ces concessions doivent être réelles et appréciables mais pas nécessairement d'égale importance ;
- ▶ la transaction doit être conclue une fois la rupture effective et définitive. Ainsi, la transaction ne peut pas intervenir avant la notification du licenciement.

La transaction n'a pas un caractère de salaire, la somme constituée par l'addition de l'indemnité transactionnelle avec l'indemnité de licenciement versée au salarié est exonérée d'impôt sur le revenu à hauteur du montant le plus élevé des seuils suivants :

- ▶ Soit le montant minimum légal ou conventionnel de l'indemnité de

licenciement, sans limitation de montant.

- ▶ Soit 50 % de la somme globale (indemnité de licenciement + indemnité transactionnelle) ou deux fois la rémunération annuelle brute du salarié sur l'année civile précédant la rupture du contrat de travail, la fraction exonérée au titre de ces deux derniers critères ne pouvant excéder deux fois le plafond annuel de Sécurité sociale en vigueur à la date de versement de l'indemnité.
- ▶ La fraction de l'indemnité de licenciement exonérée d'impôt sur le revenu est également exonérée de cotisations sociales, dans la limite de deux PASS

#### Indemnités forfaitaires de conciliation

En cas de litige, lors de l'audience devant le bureau de conciliation des prud'hommes, l'employeur et le salarié peuvent mettre fin au conflit relatif à un licenciement par le versement d'une indemnité forfaitaire. Cet accord peut également être proposé par le bureau de conciliation. Le montant dépend de l'ancienneté.

**Tableau 5 Montant des indemnités forfaitaires de conciliation**

Ancienneté du salarié	Montant de l'indemnité
Inférieure à 1 an	2 mois de salaire
Entre 1 an et moins de 8 ans	3 mois de salaire pour 1 an, auxquels s'ajoute 1 mois supplémentaire par année d'ancienneté

Ancienneté du salarié	Montant de l'indemnité
Entre 8 ans et moins de 12 ans	10 mois de salaire
Entre 12 ans et moins de 15 ans	12 mois de salaire
Entre 15 ans et moins de 19 ans	14 mois de salaire
Entre 19 ans et moins de 23 ans	16 mois de salaire
Entre 23 ans et moins de 26 ans	18 mois de salaire
Entre 26 ans et moins de 30 ans	20 mois de salaire
30 ans ou plus	24 mois de salaire

L'indemnité forfaitaire est :

- ▶ exonérée d'impôt sur le revenu pour sa totalité ;

- ▶ exonérée de cotisations de Sécurité sociale dans la limite d'un montant égal à 2 fois le PASS ;
- ▶ soumise à la CSG et à la CRDS, pour la fraction supérieure au minimum légal ou conventionnel et, en tout état de cause, pour la fraction assujettie à cotisations de Sécurité sociale.

L'exonération ne s'applique pas si le total des indemnités dépasse 10 fois le PASS et si le salarié a déjà perçu d'autres indemnités au titre de la rupture, la limite d'exonération de 2 fois le PASS s'applique au montant global.

## ■ Rupture conventionnelle

Créée par l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008 et la loi n° 2008-596 du 25 juin 2008 portant sur la modernisation du marché du travail, la rupture conventionnelle du contrat de travail est un mode de rupture du contrat de travail à durée indéterminée, nécessitant la conclusion d'une convention de rupture et obéissant à un formalisme renforcé destiné à garantir le consentement des parties à la convention et éviter les abus. Elle concerne tous les salariés, y compris les salariés bénéficiant d'une protection en raison du mandat qu'ils exercent dans l'entreprise. La rupture conventionnelle est soumise à une procédure garantissant la liberté de consentement des deux parties, et qui prévoit :

- ▶ un ou plusieurs entretiens préparatoires ;
- ▶ une convention écrite entre les deux parties ;
- ▶ une indemnité spécifique ;
- ▶ un droit de rétractation (15 jours calendaires à compter de la date de la signature de la convention) ;
- ▶ une homologation administrative.

L'indemnité prévue ne peut pas être inférieure à l'indemnité légale ou conventionnelle de licenciement.

La rupture conventionnelle permet au salarié de bénéficier de l'assurance chômage.

## ■ Le plan de départ volontaire

Le PDV est une alternative aux licenciements collectifs qui peut être bénéfique sur le plan managérial et éviter le « syndrome du survivant ». En effet, il s'agit d'un dispositif permettant de réguler les effectifs sans recourir aux licenciements. Il

s'agit de rompre les contrats de travail à l'amiable. L'employeur sera tenu au préalable de consulter les représentants du personnel. Le plan de départ volontaire apporte une sécurité juridique à l'employeur car toute contestation ultérieure est impossible. Les salariés volontaires bénéficient d'une indemnité au moins égale à l'indemnité légale ou conventionnelle de licenciement, à l'indemnité compensatrice de congés payés et l'indemnité compensatrice de préavis. Ils bénéficieront de l'allocation chômage.

## ■ La rupture conventionnelle collective

Tous les salariés ne peuvent pas se porter candidat à la rupture conventionnelle collective. Les conditions qui doivent être remplies par les salariés pour être candidat sont fixées par un accord portant rupture conventionnelle collective. Si le nombre de salariés candidats à la rupture conventionnelle était supérieur au nombre maximal de départs envisagés, les potentiels candidats au départ sont départagés en fonction des critères qui sont fixés par l'accord portant rupture conventionnelle collective. Les salariés protégés, peuvent bénéficier des dispositions de l'accord (autorisation de l'inspecteur du travail). L'acceptation par l'employeur de la candidature du salarié dans le cadre de la rupture conventionnelle collective emporte rupture du contrat de travail d'un commun accord des parties.

Ce mode de rupture permet de bénéficier de l'assurance chômage mais pas du contrat de sécurisation professionnelle (CSP). Il n'y a pas de priorité de réembauchage.

L'accord collectif doit contenir :

1. les modalités et conditions d'information du CSE ;
2. le nombre maximal de départs envisagés, de suppressions d'emplois associées, et la durée de mise en œuvre de la rupture conventionnelle collective ;
3. les conditions que devront remplir les salariés pour en bénéficier ;
4. les critères de départage entre les potentiels candidats au départ ;
5. les modalités de calcul des indemnités de rupture garanties aux salariés, qui ne pourront être inférieures aux indemnités légales dues en cas de licenciement pour motif économique ;
6. les modalités de présentation et d'examen des candidatures au départ des salariés, comprenant les conditions de transmission de l'accord écrit du salarié au dispositif prévu par l'accord collectif ;

7. des mesures visant à faciliter le reclassement externe des salariés sur des emplois équivalents, telles que des actions de formation, de validation des acquis de l'expérience ou de reconversion ou des actions de soutien à la création d'activités nouvelles ou à la reprise d'activités existantes par les salariés.

## 6 Difficultés de la paye

### 6.1 La CSG

La contribution sociale généralisée et la contribution au remboursement de la dette sociale sont des prélèvements de nature fiscale, destinés au financement de la Sécurité sociale. La CSG et la CRDS sont dues par tous les salariés remplissant les deux conditions suivantes :

1. Ils sont domiciliés fiscalement en France.
2. Ils sont à la charge d'un régime français d'assurance-maladie obligatoire.

Les revenus tirés d'une activité salariée sont soumis à la CSG au taux de 9,2 %, ainsi qu'à la CRDS au taux de 0,5 %.

L'assiette de ces cotisations peut toutefois être minorée de 1,75 % au titre des frais professionnels. Attention, celui-ci ne peut être appliqué que sur un montant de rémunération n'excédant pas quatre plafonds annuels de la Sécurité sociale.

#### Exemple

Un ouvrier perçoit 2 000 € par mois. La cotisation de sa mutuelle, de 80 € par mois, est payée à 50 % par l'entreprise (soit 40 €).

La prévoyance complémentaire financée par l'entreprise s'élève à :

$$2\,000 \times 1,15 \% = 23 \text{ €}.$$

$$\text{L'assiette des CSG/CRDS est de } (2\,000 \times 0,9825 + 40 + 23) \\ = 2\,028 \text{ €}.$$

La CSG et la CRDS sont dues sur 100 % des sommes versées au salarié, s'il s'agit notamment :

- ▶ d'un abondement aux plans d'épargne salariale ;
- ▶ de l'intéressement des salariés aux résultats ;
- ▶ de la participation aux résultats ;
- ▶ de la fraction assujettie à la CSG-CRDS des indemnités de départ volontaire dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi, de licenciement, de mise à la retraite ou de rupture conventionnelle.

## 6.2 La réduction sur les bas salaires

La réduction dite Fillon est une réduction des cotisations patronales de sécurité sociale portant sur les assurances sociales (maladie, maternité, vieillesse, invalidité, décès, retraite complémentaire obligatoire et au 1<sup>er</sup> octobre 2019, cotisations d'assurance chômage), et les allocations familiales, calculée en fonction décroissante de la rémunération versée à chaque salarié.

Elle est égale au produit de la rémunération brute mensuelle du salarié considéré, par un coefficient décroissant en fonction de la rémunération : réduction = rémunération brute mensuelle × coefficient. La réduction prend en compte la rémunération globalement versée sur l'année, de sorte que le montant de l'allégement se trouve impacté en cas de versement ponctuel de primes.

Le montant de la réduction s'applique :

- ▶ aux cotisations patronales accidents du travail-maladies professionnelles (AT/MP) dans la limite d'un taux fixé par arrêté ministériel ;
- ▶ aux cotisations au fonds national d'aide au logement (FNAL) ;
- ▶ à la contribution solidarité autonomie (CSA) ;
- ▶ aux cotisations de retraite complémentaire AGIRC/ARRCO ;
- ▶ aux cotisations d'assurance chômage à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2019.

La formule de calcul est la suivante :

$$\text{Coefficient} = (T/0.6) \times [(1.6 \times \text{SMIC annuel}/\text{rémunération annuelle brute}) - 1]$$

La valeur T varie selon les années et la situation de l'employeur au regard du FNAL.

T = 32,54 % (ou 32,14 % si <20 salariés), soit une augmentation de 4,05 %.

$$\text{Coefficient complémentaire} = (0.0405 / 0.6) \times (1.6 \times \text{SMIC} \text{ annuel} / \text{rémunération annuelle brute} - 1)$$

En 2019, le taux est fixé à 0,3214 pour un taux de FNAL à 0,10 % dans la limite du plafond et à 0,3254 pour un taux de FNAL de 0,50 % sur brut total :

- ▶ le taux T est fixé à 0,3214 pour les entreprises de moins de 20 salariés ;
- ▶ le taux T est fixé à 0,3254 pour les entreprises de 20 salariés et plus.

Entreprises de moins de 20 salariés :

**Tableau 6** Calcul de T en % : entreprises de moins de 20 salariés

Maladie	7
Vieillesse plafonnée	1,9
Vieillesse déplafonnée	8,55
Allocations familiales	3,45
Accident du travail	0,78
Contribution solidarité autonomie	0,3
Assurance chômage	4,05
retraite complémentaire T1 et CEG	6,01
FNAL	0,1
TOTAL	32,14

**Tableau 7** Calcul de T en % : entreprises de plus de 20 salariés

Maladie	7
Vieillesse plafonnée	1,9
Vieillesse déplafonnée	8,55
Allocations familiales	3,45
Accident du travail	0,78
Contribution solidarité autonomie	0,3
Assurance chômage	4,05
retraite complémentaire T1 et CEG	6,01
FNAL	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>32,54</b>

### Exemple

Un salarié perçoit un salaire brut de 1 820 € dans une entreprise de 15 salariés.

La réduction Fillon est :

$$(0,3214 / 0,6) \times [(1,6 \times 10,03 \times 12 \times 151,67 / 1820 \times 12) - 1] = 328,9$$

---

1. [Cour de cassation, chambre sociale, 21 septembre 2017, n° 16-20.103 et n° 16-20.104](#) (une offre de contrat peut être rétractée contrairement à une promesse unilatérale de contrat de travail). Source : éditions Tissot.

# 7

## Gestion du changement et évolution des modes de travail

### Mots-clés

Gestion du changement, portage salarial, télétravail, ubérisation.

Ce chapitre propose dans un premier temps un aperçu, non exhaustif, de la gestion du changement. Après avoir donné une définition et listé les forces motrices du changement, quelques outils mobilisables dans une démarche de conduite du changement sont proposés.

Ce chapitre se termine avec trois formes d'évolution du travail : le télétravail, le portage salarial et l'ubérisation des ressources humaines.

## 1 Gestion du changement

### 1.1 Une certaine vision du changement

« Le changement, c'est maintenant ! » En fait, non, le changement, c'est tout le temps ! Serait-ce un scoop ? Cela a toujours été le cas ! Héraclite nous le disait déjà : « Rien n'est permanent, sauf le changement. » Ce à quoi répondait Sénèque : « Ce n'est pas le changement qui fait peur aux gens, c'est l'idée qu'ils s'en font. »

Alors, après tout ce temps, pourquoi aujourd'hui le changement peut-il encore

faire peur ? Et comment se fait-il qu'en entreprise des difficultés apparaissent pour le gérer ? Eh bien peut-être parce que c'est inhérent à la nature humaine, tout simplement. Ou bien, peut-être et sûrement, parce qu'il n'est pas abordé comme il devrait l'être.

Les managers sont confrontés chaque jour à la conduite du changement. Il faut avouer que la majorité n'est pas armée pour le faire correctement. Combien d'entre eux prennent suffisamment de temps pour réfléchir à la façon de conduire ce changement, qui de toute façon, doit être opéré ?

Le changement est permanent, effectivement et surtout, s'accélère. L'époque actuelle n'offre plus le temps dans les organisations pour « digérer » une évolution qu'une nouvelle est déjà en marche. Et cela va perdurer parce que c'est tout simplement la marche de ce siècle.

### Exemple

Revenons quelques décennies en arrière et prenons l'exemple du service client. Il fut un temps où M. J. FORD disait : « Le client peut choisir la couleur de sa voiture, pourvu qu'elle soit noire ! » Aujourd'hui, non seulement chacun souhaite, en tant que client, choisir, mais aussi personnaliser, individualiser le service qui est rendu en plus du véhicule choisi, non seulement la teinte, mais toutes les options pour se l'approprier complètement. Au moindre souci, le litige est signalé, relayé sur les réseaux sociaux, ce qui ne manque pas de dégrader l'image de l'entreprise incriminée.

Pour rester concurrentiel, et pour répondre aux clients exigeants que nous sommes, les organisations, et donc les équipes et tout un chacun, deviennent « corvéables » à merci. Nous sommes dans l'ère du « toujours plus, toujours plus vite ». C'est incontournable et cela génère forcément des difficultés d'adaptation permanentes pour les équipes.

## 1.2 Définition du changement

**Le changement**, dans ce chapitre, désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement. Conduire le changement c'est à la fois anticiper, définir et mettre en place cette démarche.

Pour le service RH, conduire le changement c'est :

- ▶ résoudre la problématique d'organisation ou de réorganisation ;
- ▶ résoudre la problématique au travers de la mise en œuvre de démarches, de méthodes et d'outils ;
- ▶ prendre en compte la dimension humaine : les valeurs, la culture, les résistances au changement au travers d'une démarche de participation, de communication et de formation/coaching dont l'objectif est de permettre la compréhension et l'acceptation par les individus des « nouvelles règles du jeu » résultant du processus de changement.

### 1.3 Cinq facteurs générateurs de changement

Les 5 facteurs suivants peuvent générer du changement :

1. **La technologie** : lorsque l'entreprise adapte ses structures aux évolutions externes de la technologie.
2. **La stratégie** : lorsque l'entreprise adapte ses structures à un changement de stratégie dû à une évolution du marché (comportement de la clientèle, actions de la concurrence...), à une modification de l'actionnariat, à une évolution de la législation ou à la réglementation.
3. **La culture** : lorsque les valeurs de l'entreprise évoluent en profondeur, lorsque les valeurs de l'environnement l'y conduisent.
4. **Le pouvoir** : lorsque le fonctionnement de l'entreprise nécessite d'être adapté aux forces et pouvoirs en place.
5. **La restructuration** : lorsque les structures et procédures sont inadaptées à l'organisation générale, lorsque l'environnement nécessite un certain type de configuration de l'organisation de l'entreprise pour être approché.

### 1.4 L'importance de la communication dans l'ensemble de l'entreprise

Que le changement soit stratégique et touche l'ensemble de l'entreprise, ou n'intervienne que sur un département, ou même un seul collaborateur, il est important de prendre la mesure de l'impact généré, tant dans les modes de fonctionnement de l'entreprise, qu'au niveau des salariés ou des clients. Une approche systémique de cette évolution est impérative pour permettre sa réussite.

Selon les cas, et dès lors que le changement est significatif et touche l'organisation, il conviendra d'informer et consulter les instances représentatives : le CSE, comité social et économique. Au-delà de l'obligation légale, un apport de ces instances est primordial pour bien envisager tous les aspects de la problématique. Au-delà, les associer aux travaux permet d'obtenir un vecteur de communication supplémentaire vers les équipes.

Le management à tous niveaux doit être informé et impliqué selon leur degré d'intervention dans le projet. Il est important que la communication soit faite et les changements à apporter compris par l'ensemble des interlocuteurs. Ce sont les managers qui seront les émetteurs de communication vers des équipes et leur adhésion au changement doit être sans équivoque.

## **1.5 Quelques outils mobilisables lors de la conduite du changement**

### **■ La balance décisionnelle de Janis & Mann**

La question du changement doit être abordée sous l'angle des bénéfices et des pertes générés, à analyser au niveau de l'entreprise, de l'équipe, jusqu'à la personne elle-même. Que gagnera-t-elle dans sa mise en œuvre ? Que devra-t-elle abandonner ? Si cette balance est déséquilibrée en défaveur de ses intérêts, elle n'aura aucune motivation pour conduire ce changement. Il convient donc de bien définir à chaque niveau les bénéfices réels possibles.

### **■ L'inversion des croyances limitantes (source : PNL)**

Les croyances limitantes sont toutes les convictions que chacun se forge tout au long de sa vie, de par sa culture, son éducation, son expérience de vie, formulées de façon négative et qui empêchent tout simplement de se lancer dans l'action. Par exemple : « À quoi bon essayer de vendre ce produit, je n'ai jamais été commercial », « Je n'y arriverai jamais ».

La première chose à faire, est de repérer ses croyances dans les discours des collègues, mais aussi dans ses propres expressions. À chaque fois qu'une généralisation est utilisée, une formulation telle que « je suis... », « jamais mon équipe... », la croyance voit le jour.

Pour avancer, il convient d'inverser ces pensées. S'appuyer sur les réussites, prendre des contre-exemples positifs et renforcer sa base : « je peux y arriver, puisque dans telle situation, j'ai réussi ». L'exercice n'est pas simple, demande

une rigueur et une ténacité pour chasser les diktats négatifs qui s'imposent à l'esprit, mais redoutablement efficace.

L'exercice peut être également mené en équipe, pour permettre de bousculer les *a priori* et trouver collaborativement les ressources pour réussir ce changement.

## ■ La définition d'objectifs

Pour permettre à chacun d'être acteur, surtout lorsque le changement attendu est long à mettre en œuvre, il convient de fixer des objectifs qui permettront de l'atteindre. Le changement s'opère souvent en période de crise, il convient alors de fixer des objectifs à court terme, d'ambition raisonnable. Ainsi, seront facilitées à la fois l'adhésion et l'atteinte de ces objectifs, ce qui est vertueux et entraînera l'équipe vers le succès final. Un objectif bien défini a plus de chance d'être atteint qu'un objectif flou. L'objectif doit être SMART :

- ▶ spécifique ;
- ▶ mesurable ;
- ▶ contenir de l'action ;
- ▶ réaliste ;
- ▶ avoir une limite dans le temps ;
- ▶ quantifiable.

**Tableau 1 Grille de sélection d'un objectif <sup>1</sup>**

<b>L'objectif doit être Borné</b>	L'objectif doit avoir une limite temporelle, il doit être fini
<b>L'objectif doit être Mesurable</b>	Il doit s'exprimer en unité mesurable
<b>L'objectif doit être Accessible</b>	Les décideurs disposent des moyens nécessaires pour atteindre l'objectif et les contraintes sont maîtrisables
<b>L'objectif doit être Réaliste</b>	La méthode d'accès est réaliste
<b>L'objectif doit être Fédérateur</b>	L'objectif recueille l'adhésion des décideurs
<b>L'objectif doit être Constructif</b>	L'objectif local contribue aux objectifs globaux

## ■ Célébrer les victoires

Prendre le temps, avec l'équipe de faire le point sur les avancées, les réussites, récompenser chaque petite victoire, pour au final, à l'échéance fixée, pouvoir

féliciter chacun de la réussite complète du changement qui était à mener. Mesurer les efforts et le chemin parcouru ensemble renforce l'esprit d'équipe et la fierté d'appartenance à une équipe, à une entreprise.

## En pratique

Nous ne manquons en fait ni de clés ni d'outils pour faire face au changement. Réfléchissons un peu...

Notre première clé, la pierre angulaire de ce nœud gordien qu'est la conduite du changement, c'est tout simplement de revenir à l'humain.

Le premier outil et non le moindre est la communication : lorsque nous devons conduire un changement, il faut revenir au SENS : pourquoi devrions-nous bouger ? Quels en seront les avantages, non seulement pour l'entreprise, mais pour ce collaborateur qui doit évoluer ? Notre relation doit s'inscrire dans une vision « gagnant/gagnant ». Donc, en tant que manager, votre première obligation pour conduire le changement est de communiquer. Oui, c'est un peu « tarte à la crème ». Oui, communiquer cela prend du temps. Mais vous n'avez pas le choix, et la bonne nouvelle c'est qu'aujourd'hui, la mutation des outils technologiques évolue également vitesse grand V et que vous avez des possibilités de faire passer vos messages à vos équipes, en temps réel et de façon ludique, ce qui viendra vous aider à être percutant.

La deuxième clé, et non la moindre, est la connaissance des personnalités qui composent votre équipe. Vous avez sans aucun doute remarqué, à l'instar de Monsieur Jung, qu'il existe plusieurs types de personnalités et que chaque type ne réagit pas du tout de la même façon aux changements. Autrement dit, très bonne nouvelle : tout le monde n'est pas réfractaire au changement, loin s'en faut.

Prenons par exemple un des modèles de référence en matière de personnalités, le MBTI. Vous verrez très vite que certaines personnes sont, par nature, galvanisées par le changement, elles n'attendent que cela, elles y aspirent : vous n'aurez pas à les convaincre, elles vont très vite s'emparer du projet et en être de véritables promoteurs. D'autres vont d'abord avoir besoin d'entendre vos arguments et, si vous êtes convainquants, vous suivront et seront des acteurs très efficaces. D'autres personnes préfèrent les méthodes éprouvées, sont

rassurées par la routine et auront plus de craintes à changer. Prenez patience. Elles n’y peuvent rien. Simplement, donnez-leur le temps, accompagnez-les, montrez-leur les avantages qu’elles peuvent tirer de ce changement et elles accepteront de changer leur méthode de travail. Ce sont vos « suiveurs » : ce sont eux qui iront au bout des choses, qui feront en sorte que la nouvelle bonne pratique soit pérenne. Donc, chaque type de personnalité a son rôle à jouer dans le processus, à vous de savoir les solliciter au bon moment. Votre meilleur outil pour gérer les différents types de personnalités face au changement ? Votre capacité à discerner les préférences de chacun et votre capacité d’adaptation de manager leader, de communicant !

Bref, pour conduire correctement le changement, c’est facile :

- ▶ Donner du sens, pour l’entreprise, pour la personne.
- ▶ Communiquer en vous adaptant aux attentes de vos interlocuteurs.
- ▶ Appuyez-vous sur les promoteurs du changement au début, puis sur le reste de l’équipe, au fur et à mesure du déploiement du changement.
- ▶ Vos suiveurs ancreront le process dans leur mode de fonctionnement et vous aurez gagné !... Vivement le prochain changement !

## 2 Évolution des modes de travail

### 2.1 Le télétravail

Une étude Malakoff Médéric/IFOP parue en février 2019 révèle un taux de 29 % de salariés en situation de télétravail (contre 25 % en 2018) dans le secteur privé. L’étude indique également que 9 % (contre 6 % en 2018) le pratique de manière contractuelle. L’ordonnance n°2017-1387 et la loi de ratification du 29 mars 2018 ont renforcé le cadre donné au télétravail.

Le télétravail est défini à l’article L1222-9 du Code du travail : « le télétravail désigne toute forme d’organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l’employeur est effectué par un

salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication ».

Qu'il soit régulier ou occasionnel, le télétravail peut être mis en place :

- ▶ par accord collectif ;
- ▶ par une charte ;
- ▶ en l'absence d'accord collectif ou de charte, par un simple accord entre le salarié et l'employeur.

Le contrat de travail n'a donc plus à être modifié par un avenant.

L'accord collectif applicable ou, à défaut, la charte élaborée par l'employeur précise obligatoirement :

- ▶ les conditions de passage en télétravail, en cas d'épisode de pollution ;
- ▶ les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail ;
- ▶ les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail ;
- ▶ les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail ;
- ▶ la détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail ;
- ▶ les modalités d'accès des travailleurs handicapés à une organisation en télétravail.

Parmi les mentions facultatives mais souhaitables on distingue :

- ▶ éligibilité au télétravail (les critères d'éligibilité au télétravail sont objectifs et non discriminatoires) ;
- ▶ nombre maximum de jours télé-travaillés ;
- ▶ période probatoire ;
- ▶ protection des données ;
- ▶ suivi/charge de travail/reporting ;
- ▶ lieu du télétravail.

Le télétravailleur a les mêmes droits que le salarié qui exécute son travail dans les locaux de l'entreprise. L'employeur qui refuse d'accorder le bénéfice du télétravail à un salarié qui occupe un poste éligible à un mode d'organisation en télétravail dans les conditions prévues par accord collectif ou, à défaut, par la charte, doit motiver sa réponse. Le refus d'accepter un poste de télétravailleur

n'est pas un motif de rupture du contrat de travail. L'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle du télétravailleur est présumé être un accident de travail.

L'employeur a plusieurs obligations vis-à-vis du télétravailleur :

- ▶ informer le salarié de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions ;
- ▶ lui donner priorité pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles et de porter à sa connaissance la disponibilité de tout poste de cette nature ;
- ▶ organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail.

NB : pour les salariés dont le contrat de travail a été conclu antérieurement à l'ordonnance de 2017 et contient des stipulations relatives au télétravail, sauf refus du salarié, le contenu de tout nouvel accord ou charte, se substitue, aux clauses du contrat contraires ou incompatibles. (Le salarié fait connaître son refus à l'employeur dans le délai d'un mois à compter de la date à laquelle l'accord ou la charte a été communiqué dans l'entreprise).

L'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 a modifié l'article L1222-10 du Code du travail et a supprimé l'obligation de prise en charge des coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, (coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance). Une question pratique se pose alors actuellement. Il est de jurisprudence constante que les frais qu'un salarié engage pour les besoins de son activité professionnelle et dans l'intérêt de l'employeur doivent être supportés par ce dernier. En matière de télétravail, toute prise en charge des frais lorsqu'un local professionnel est mis à la disposition du salarié par son employeur est exclue (position de la Cour de cassation). Mais attention, la suppression de la loi Warsmann laisse inchangée les dispositions de L'ANI de 2005 qui prévoyait notamment que l'employeur prend en charge les coûts directement engendrés par ce travail (communications téléphoniques, connexion Internet, réparations...) et doit également fournir au télétravailleur un service approprié d'appui technique (ANI du 19-7-2005 art. 7). Les entreprises soumises à l'ANI devront continuer à respecter les contraintes imposées par cet accord. (Les entreprises du secteur marchand, à l'exception de celles dont l'activité n'est pas représentée par l'un des trois syndicats signataires de l'ANI, à savoir le Medef, la CGPME et l'UPA).

On notera qu'en matière de télétravail l'accord d'entreprise prime tant sur l'accord de branche que sur l'accord interprofessionnel. Il est possible de déroger aux obligations posées par l'ANI, par accord collectif majoritaire conclu avec les organisations syndicales représentatives, ou selon les modalités fixées par l'ordonnance n°2017-1385 pour les sociétés dépourvues de délégué syndical. Un tel accord pourra prévoir notamment, à l'instar de la position adoptée par la Cour de cassation, que si le télétravail est une convenance accordée au salarié, l'employeur ne prendra pas en charge les frais qui y sont liés. À l'inverse, en mettant en place le télétravail par le biais d'une charte, l'employeur devra prendre en charge les frais liés au télétravail dans les conditions prévues par l'ANI. En cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés.

Le télétravail modifie les éléments suivants :

- ▶ rapport autonomie/contrôle bouleversé : la hiérarchie est moins présente physiquement ;
- ▶ relations supposées fondées sur la confiance et non le contrôle ;
- ▶ degré d'autonomie du collaborateur dépend de son management et de l'organisation qui l'emploie ;
- ▶ moyens de contrôle mis en place par le management visent à favoriser une meilleure maîtrise de l'organisation ;

Attention, aux dérives :

- ▶ temps de travail excessif ;
- ▶ empiétement entre vie professionnelle et vie privée ;
- ▶ difficultés à déconnecter ;
- ▶ mise en œuvre d'une forme d'auto-contrôle.

La dématérialisation de très nombreux processus de travail va tendre à offrir un nombre croissant d'opportunités de télétravail pour une population dont les usages technologiques sont parmi les plus développés au monde. Il ne reste plus qu'à faire évoluer les pratiques managériales pour que chacun trouve un meilleur équilibre. Lors de la phase préparatoire, les futurs télétravailleurs doivent être étroitement associés à la définition de moyens et à l'évaluation des conséquences du projet.

De façon régulière on veillera à organiser des réunions de service au cours

desquelles la culture d'entreprise sera entretenue. Une réflexion sur les horaires de travail du travailleur nomade permet de mieux l'intégrer à l'organisation de l'équipe. La délégation de pouvoir utilisée lors de la mise en place de structures en réseau est source d'autonomie et l'autonomie source de développement de compétences clés. Le travail à distance invite alors à repenser une communauté de travail. Le collectif de travail est un groupe structuré de salariés coopérant ensemble. Le télétravail favorise un nouveau rapport à l'information. Le contrôle s'effectue par des indicateurs de résultats, un « reporting » régulier mais aussi une mesure plus informelle (points réguliers, informels et ouverts). Certaines organisations attendent une productivité accrue pour les télétravailleurs (Tremblay 2001). Le télétravail apparaît parfois comme une solution « faute de mieux » plutôt qu'un choix, dans un contexte organisationnel contraignant (Metzger et Cléach 2004).

L'absence de régulation entre les sphères privées et professionnelles présente des risques pour l'efficacité du groupe de travail. L'organisation doit donc anticiper la perméabilité de la frontière travail/famille. Le télétravail ne doit pas devenir uniquement un outil de flexibilité risquant de détruire les identités professionnelles et menaçant la performance et la capacité d'agir du groupe de travail. Le télétravail « gris » correspond à un « débordement » des activités professionnelles induit par les diverses sollicitations (mails, Smartphone, forums...). La possibilité d'être connecté en permanence rend le collaborateur disponible et provoque parfois une situation de télétravail subie. L'enjeu de flexibilité qui apparaît comme un enjeu organisationnel est également un enjeu individuel de motivation et d'implication pour le collaborateur. En effet, la flexibilité permet d'articuler les rythmes personnels et professionnels.

Introduit dans le Code du travail à l'article L2242-17 le « droit à la déconnexion » concerne « la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail ». Cet article (qui concerne uniquement les salariés et ne porte donc pas sur les prestataires, satellites de l'entreprise), dispose désormais que la négociation doit porter entre autres sur « les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion (...) ». À défaut d'accord, l'employeur devra élaborer « une charte » précisant les « modalités de l'exercice de ce droit ».

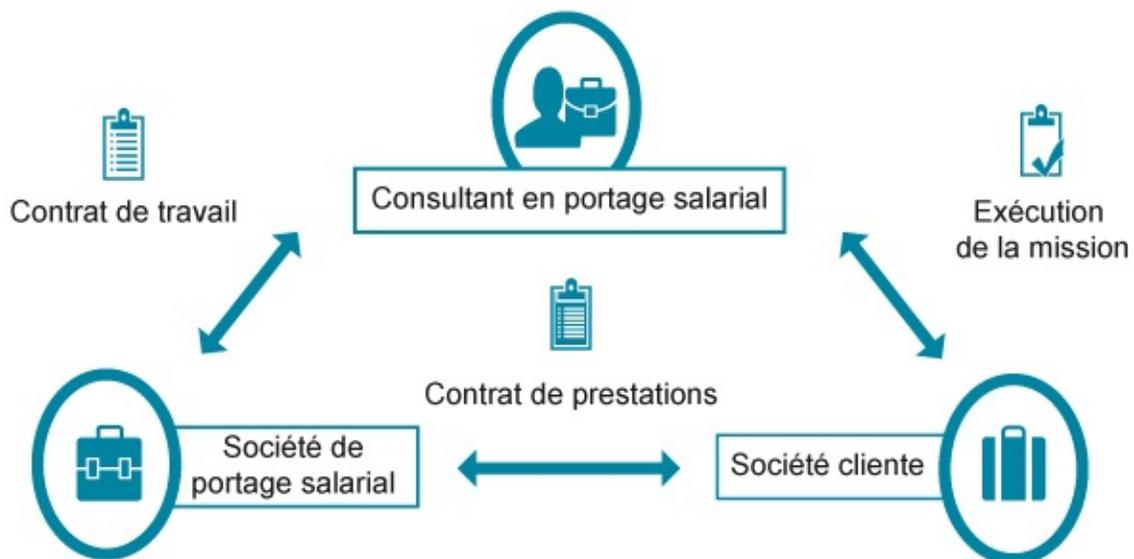
Le droit du travail prévoyait auparavant des sanctions en cas de harcèlement moral pour les employeurs abusant des outils numériques en dehors des heures de travail. Le législateur a souhaité par cette loi prévenir les contentieux prud'homaux.

Il s'agit donc là potentiellement d'un changement majeur pour les salariés et tout

particulièrement pour les télétravailleurs.

## 2.2 Le portage salarial

**Le portage salarial** est une relation tripartite entre l'entreprise utilisatrice (le client), la société de portage et le consultant. L'article L1251-64 du Code du travail définit le portage salarial comme étant « un ensemble de relations contractuelles organisées entre une entreprise de portage, une personne portée et des entreprises clientes comportant pour la personne portée le régime du salariat et la rémunération de sa prestation chez le client par l'entreprise de portage. »



Source : guide du portage salarial

**Figure 1 Fonctionnement du portage salarial**

### Exemple

#### Le coût du portage/micro-entrepreneur

Considérons une entreprise qui souhaite recourir aux services d'un consultant. Pour une semaine le CA prévu pour la mission est de 4 000 € HT.

En micro-entrepreneur comme en portage, le coût pour l'entreprise est 4 000 € HT et se limite donc à la prestation

En revanche, le net perçu par le consultant (profession libérale) sera de :

$4\,000 \times (100 - 24,5) / 100 = 3\,020 \text{ €}$  (on ne prend pas en

compte le prélèvement libératoire).

Pour le portage salarial :

<b>CA (HT)</b>
4 000
<b>Frais de portage (8 %)</b>
320
<b>Reste disponible</b>
3 680
<b>Salaire brut (charges patronales : 47 %)</b>
2 101
<b>Salaire net (charges salariales : 21 %)</b>
1 045
<b>Salaire avant PAS</b>
2 954
<b>Salaire après PAS</b>
2 581

Pour l'entreprise utilisatrice cela ne change rien financièrement. Pour le consultant, la différence est non négligeable. La fiabilité de la société de portage peut convaincre néanmoins le client donneur d'ordre.

Les négociations avec les partenaires sociaux ont d'ailleurs abouti à la signature d'une convention collective dédiée au portage salarial le 22 mars 2017. La convention est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2017.

Le recours au micro-entrepreneur entraîne pour l'organisation un risque de requalification en CDI si les services de l'URSSAF considèrent qu'il y a un lien de subordination. Le recours à une société tierce, en signant un contrat de service dans le cadre du portage salarial, réduit ce risque.

## 2.3 Ubérisation des ressources humaines

En 1791, les décrets d'Allarde posent le principe de la liberté du travail selon lequel « Chaque homme est libre de travailler là où il le désire, et chaque

employeur libre d'embaucher qui lui plaît grâce à la conclusion d'un contrat dont le contenu est librement déterminé par les intéressés. » Ils suppriment les corporations.

Au XVIII<sup>e</sup> siècle, il est possible de louer les services d'un homme libre. Au XIX<sup>e</sup> siècle, l'article 1780 du Code civil dispose qu'il n'est possible d'« engager ses services qu'à temps ou pour une entreprise déterminée ». Cet article 1780 du Code civil était alors la seule règle qui encadrait la durée des relations salariales. Le « contrat de louage de services » est alors l'ancêtre du contrat de travail. Ainsi, jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, seul le contrat à durée déterminée (CDD) a une existence légale. Il faut attendre la loi du 27 décembre 1890 pour que soit mentionnée la possibilité d'un « louage de services fait sans détermination de durée » qui, dans ce cas, « peut toujours cesser par la volonté d'une des parties contractantes ».

La question du salariat et celles de la fin du travail sont évoquées dans les années 1990, notamment par Jeremy Rifkin dans son ouvrage intitulé *La Fin du travail* (1996). La thèse de Rifkin est que les seuls emplois susceptibles de se développer dans les années à venir seraient des emplois très qualifiés et en faible nombre. Pour éviter qu'une très forte partie de la population ne voit son avenir réduit au chômage, il préconise donc de développer à grande échelle un tiers secteur, communautaire et relationnel...

Dominique Méda, sociologue et spécialiste des questions du travail, explique comment le travail, qui était à l'origine une fin en soi, est devenu une source de richesses et, pour certains, l'unique moyen de subsistance. Il nous apprend que c'est au XVIII<sup>e</sup> siècle que le terme travail trouve son identité complète, d'abord en tant qu'« unité de mesure » de l'effort « permettant de rendre les différentes marchandises comparables ». Il est « marchand », « détachable de la personne », on peut alors « louer les services d'un homme libre », il devient « la clef de l'autonomie des individus ». (*Le travail, une valeur en voie de disparition ?*, Flammarion, 1995 et 2010)

Avec la généralisation des outils collaboratifs, la relation entre l'entreprise et ses collaborateurs évolue et remet en question l'organisation traditionnelle du salariat. En référence à la société Uber, créée en 2009, on évoque désormais la notion d'ubérisation des ressources humaines. Ce concept évoque le remplacement des intermédiaires traditionnels par de nouvelles plateformes d'intermédiation en ligne. Les collaborateurs sont donc désormais plus autonomes au sens organisationnel et au sens juridique : ils ne sont pas nécessairement liés à l'organisation par un contrat de travail (micro-entrepreneur, travailleur indépendant...). L'organisation gagne en souplesse et en flexibilité. Cette

évolution structurelle, correspond à l'émergence de nouvelles start-up technologiques.

Le modèle salarial d'après-guerre est désormais désuet. L'employeur est dorénavant un client final.

En France, les créations de micro-entreprises ont augmenté de 25 % en 2018). On notera que la suppression du RSI (perçu comme une contrainte et un frein à la création) peut en partie expliquer ce chiffre. Libéré des contraintes hiérarchiques traditionnelles, le salarié tend à devenir son propre patron. Cet essor entrepreneurial, va de pair avec l'émergence de sociétés technologiques, proposant diverses plateformes dématérialisées pour répondre aux besoins de simplicité, de rapidité d'exécution et de gain de temps d'intermédiaires et de clients finaux de plus en plus connectés.

Les DRH auront à jouer un rôle moteur dans la mutation des entreprises. Porteurs du projet digital, ils sont les clés d'une évolution structurelle et d'un nouvel équilibre du marché du travail.

Freelance, CDD, intérim, micro-entrepreneurs... le travailleur de demain se devra d'être plus agile, connecté, demandeur de formation et capable de s'adapter aux changements du marché.

---

[1. D'après Fernandez \(2004\).](#)

# Transformation digitale de la fonction RH

## Mots-clés

Accompagnement du changement, gestion de projet, déploiement, formation digitale, recrutement digital, SIRH, transformation digitale.

« Tous les secteurs, tous les métiers, toutes les fonctions de l'entreprise ont été, sont ou seront bouleversés par Internet » (Kalika, 2000). Vingt ans plus tard, cette affirmation reste d'une actualité poignante, avec la révolution digitale que nous connaissons depuis quelques années. La fonction RH n'échappe, en effet, pas à l'accélération de sa digitalisation, portée par la révolution « dite » digitale.

Ce chapitre donne une définition de la transformation digitale de la fonction RH, un panorama général de la manière dont les différentes activités de la fonction RH sont transformées et une présentation générale de la conduite des projets de transformation digitale RH, ainsi que de l'accompagnement du changement.

## 1 Définition

La transformation digitale de la fonction RH recouvre deux dimensions principales : la transformation de la fonction elle-même et l'accompagnement de la transformation numérique globale de l'entreprise.

Dans le premier cas, il s'agit d'utiliser le potentiel offert par le numérique pour améliorer, compléter, changer la manière d'effectuer les tâches dans les différents processus RH (recrutement, formation, rémunération, paie...). Les réseaux

sociaux sont un ensemble de canaux numériques à disposition pour le sourcing. Il est aujourd'hui possible d'automatiser des réponses de refus à des candidats. La réalité virtuelle permet de montrer de manière réaliste les locaux d'une entreprise, des processus de production pour vendre l'entreprise auprès de candidats potentiels. Les exemples peuvent être multipliés pour le recrutement et l'ensemble des processus RH d'une entreprise.

Dans le deuxième cas, il s'agit pour les services RH d'accompagner, de manière plus globale, la transformation numérique de l'entreprise. Dans ce cas de figure la fonction RH joue pleinement son rôle « d'architecte du social ». Les sujets sont nombreux : travailler sur l'évolution de l'emploi et des compétences d'aujourd'hui et de demain, travailler sur l'évolution des modes d'organisation du travail et de management, participer à la régulation des usages numériques au sein de l'entreprise (droit à la déconnexion, protections des données personnelles, développement de bonnes pratiques...), ou encore accompagner des actions de formation et de communication lors de la conduite de changement de projets numériques majeures pour l'entreprise<sup>1</sup>.

La transformation digitale de la fonction RH elle-même comporte quatre composantes principales : technologique (1), humaine (2), organisationnelle (3) et financière (4) :

1. Loin d'être virtuelles, ces technologies numériques reposent sur des éléments matériels et logiciels permettant de stocker, traiter et diffuser, les informations sous toutes leurs formes (audio, vidéo, texte, image). Du point de vue matériel, on retrouve par exemple, les appareils (*devices* en anglais) comme l'ordinateur fixe, l'ordinateur portable, le smartphone, la tablette, les casques de réalité virtuelle, les serveurs, les routeurs et commutateurs dans les réseaux physiques informatiques et de télécommunication. Du point de vue logiciel, on retrouve notamment les logiciels permettant de faire fonctionner les appareils (système d'exploitation d'un ordinateur par exemple), ceux permettant de gérer les réseaux informatiques et de télécommunications, les logiciels de bureautique (Excel, Word, PowerPoint), les logiciels RH métiers (SIRH, Systèmes d'Informations Ressources Humaines), logiciels de paie, logiciels permettant de créer et diffuser des contenus multimédias de formation...), les réseaux sociaux ou encore les applications RH sur des smartphones (pour le recrutement et la formation par exemple<sup>2</sup>).
2. L'utilisation et l'intégration des technologies numériques dans les activités de la fonction RH impliquent une appropriation par l'ensemble des utilisateurs potentiels : les acteurs RH concernés, mais souvent

également, les collaborateurs de l'entreprise ainsi que leurs managers. Cette appropriation implique que les utilisateurs potentiels puissent trouver du sens quant à l'utilisation des technologies numériques (gain de temps, suppression d'une tâche afin de se concentrer sur autre chose, possibilité de faire quelque chose de nouveau...). Cela entraîne souvent également une montée et/ou une mise à jour régulière des compétences pour savoir utiliser de nouvelles interfaces et/ou de nouvelles fonctionnalités.

3. L'utilisation et l'intégration des technologies numériques dans les activités de la fonction RH impliquent également une réorganisation des manières de travailler, d'organiser les activités et les processus RH, d'interagir avec les autres services RH et autres services fonctionnels de l'entreprise. Cela passe notamment par des changements des habitudes et routines de travail, des modes de coordination, des zones de pouvoir des différents acteurs dans l'entreprise, cette liste n'étant pas exhaustive.
4. L'utilisation et l'intégration des technologies numériques dans les activités RH de l'entreprise nécessitent enfin des moyens financiers et humains. L'existence d'un projet de transformation digitale RH, passe par une volonté qui se matérialise par l'existence d'un budget et d'une équipe dédiée. Ce n'est pas la condition de succès unique mais un point de départ indispensable.

Cette transformation digitale des activités de la fonction RH est le fruit d'un long processus marqué par des vagues technologiques successives. Le terme de transformation digitale donne trop souvent, à tort, l'impression d'un développement *ex-nihilo* du numérique. On assiste depuis un peu plus de cinq ans en réalité, à une accélération. Pour se convaincre de l'existence de ce phénomène de vagues successives, il suffit de consulter « la chronologie de l'informatique » proposée sur Wikipédia. Elle rend compte des bases posées à travers les siècles de l'informatique avec un développement fort du numérique, tel que nous le vivons aujourd'hui, après les années 1950. Au niveau RH, on peut distinguer cinq vagues principales :

- ▶ **Années 1970** : apparition de premiers logiciels RH orientés vers la paie.
- ▶ **Années 1980** : développement de la bureautique (Excel, notamment, encore aujourd'hui très utilisé par les différentes fonctions RH) et des SIRH permettant de gérer d'autres activités RH en plus de la paie.

- ▶ **Années 2000** : intégration du potentiel offert par internet avec le développement notamment du e-recrutement, de la e-formation, des portails RH, des réseaux sociaux.
- ▶ **Depuis 2010** : digitalisation des activités RH marquée par une accélération de l'utilisation et la diffusion des réseaux sociaux, des applications sur les différents appareils (ordinateur, smartphone, tablette), notamment les smartphones (*mobile learning* et *mobile recruitment* par exemple) ; des contenus multimédias (notamment vidéos dans la formation), de l'analytique RH, du mode SaaS dans les offres numériques RH et de la dématérialisation (bulletin de paie électronique, contrat de travail électronique...). Nous n'en sommes vraisemblablement qu'au début de cette vague de digitalisation avec l'arrivée en cours ou à venir dans l'univers des Ressources Humaines, des chatbots<sup>3</sup>, de la réalité virtuelle, des objets connectés et une prise en compte plus fine des différences individuelles pour proposer des services RH (*adaptive learning* par exemple).
- ▶ Cette transformation digitale des activités de la fonction RH est marquée également par un développement des usages propres aux salariés et en dehors des applications/logiciels proposés par le service RH. Les deux études sur les salariés français à l'ère de la transformation digitale<sup>4</sup> ont montré l'émergence du phénomène du « salarié Self-RH ». Le salarié Self-RH est le salarié qui met en place ses propres pratiques RH pour gérer le développement et la revente de ses compétences en utilisant des ressources numériques de manière informelle. En 2018, 61 % des salariés, sur un échantillon représentatif d'un peu plus de 1 000 salariés français, indiquent par exemple utiliser les ressources offertes par le numérique pour développer leurs propres stratégies d'apprentissage (utilisation des sites d'information, des tutoriels, des MOOC, des applications sur smartphone...).

Cette transformation digitale des activités de la fonction RH repose sur quatre piliers centraux :

- ▶ **Une augmentation des capacités de traitement**, de stockage et de transfert des données favorisant l'utilisation de ressources multimédias (vidéos, sons, infographies, texte), du mode SaaS<sup>5</sup> et l'analytique RH<sup>6</sup>.
- ▶ **Une meilleure prise en compte des usages et des utilisateurs** avec une amélioration de l'ergonomie des logiciels et applications, les rendant plus *user centric* (plus accessible à l'utilisateur) et favorisant

leur appropriation par les utilisateurs. On peut noter dans cette tendance, le développement des approches de *responsive design* permettant d'adapter les contenus en fonction des appareils sur lesquels ils apparaissent (smartphone, ordinateur portable, tablette), ainsi que la notion de mobilité, rendant les contenus disponibles à tout moment, en tout lieu, sur tous les appareils (ATAWADAC : *Any Time, Any Where, Any Device, Any Content*).

- ▶ **Un développement des terminaux** (*devices*), de leur utilisation et de leurs applications, avec le développement notamment d'applications RH sur smartphone, favorisant un nouveau canal de communication et d'utilisation par le recrutement digital et formation digitale (par exemple).
- ▶ **Une accélération des usages du numérique** dans la sphère privée générant des attentes de la part des salariés dans leur sphère professionnelle.

Enfin, il est important de rappeler, comme indiqué précédemment, que cette transformation digitale des activités de la fonction RH de l'entreprise s'inscrit dans un mouvement plus large, où la fonction RH a un rôle à jouer. La fonction RH est en première ligne pour accompagner la transformation digitale de l'entreprise (1). Elle a également un rôle à jouer dans la transformation des pratiques de travail et de management des collaborateurs (résultant de la transformation digitale globale de l'entreprise) (2) :

1. La transformation digitale des entreprises est massive. Ancrée dans l'utilisation des technologies numériques pour améliorer la relation et l'expérience client, elle se traduit aussi par une modification des modes de travail, d'organisation, de relations avec les différentes parties prenantes de l'entreprise (clients bien évidemment, mais également fournisseurs, actionnaires, salariés...). Ces modifications induisent une guerre des talents (les entreprises, quel que soit leur secteur, recherchent souvent les mêmes profils : ingénieur réseau, développeur, data scientist...), une modification profonde des métiers (la dernière étude du HRM Digital Lab conduite avec ses partenaires, diffusée mi-2019, indique que 90 % des salariés estiment aujourd'hui que leur métier a été impacté par le digital) et un besoin d'évolution des états d'esprit et de la culture des entreprises (plus d'ouverture au digital, à l'innovation, aux nouvelles formes de travail collaboratives...). Cette transformation digitale repositionne très fortement le rôle de la fonction

RH, dans ses fonctions régaliennes, sur le plan de l'attraction et la gestion des talents ainsi que sur la gestion et le développement des compétences.

2. La transformation digitale apporte également une véritable évolution, parfois révolution, dans les modes de travail et de management : collaboratif, nomadisme, télétravail... Ces évolutions nécessitent un travail de régulation et d'encadrement des usages (droit à la déconnexion par exemple, organisation du télétravail...) ainsi que d'accompagnement au changement des collaborateurs, managers et membres du COMEX pour faire prendre conscience des enjeux, trouver les bons usages et favoriser le développement des compétences et attitudes relatives à ces usages. Ces évolutions positionnent donc la fonction RH dans un rôle de coach/accompagnement et de régulation des usages.

## 2 Panorama des changements

Les SIRH sont depuis longtemps au cœur de la numérisation des activités de la fonction RH. Ils sont également les plus complets en termes d'offres et processus RH pris en charge (recrutement, formation, paye, gestion des carrières...). C'est la raison pour laquelle, la première sous-partie leur est consacrée.

La vague Internet et celle de la transformation digitale, que nous connaissons, favorisent également le développement de technologies et services numériques susceptibles d'enrichir les processus RH. Ces technologies et services numériques dialoguent parfois avec les SIRH et sont susceptibles d'y être intégrés, ou non. Les activités de recrutement et formation sont particulièrement touchées par ces évolutions, raison pour laquelle deux focus seront faits sur le recrutement digital et la formation digitale dans les parties suivantes. Ce ne sont néanmoins pas les seuls processus RH touchés par la transformation digitale.

### 2.1 Le SIRH

« Techniquement, un SI se définit comme un ensemble de composantes interreliées qui recueillent (ou récupèrent) de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation » (Laudon et Laudon, traduit par Fimbel, Costa, Canevet-

Lehoux, 2013). Storhaye (2011) définit pour sa part le SIRH comme « un système plus ou moins intégré de briques applicatives partageant des informations pour traiter des processus RH en étant ouvert à différents acteurs internes et externes à l'entreprise ».

Sur cette base, un SIRH peut être défini comme un ensemble de briques logicielles interreliées, permettant de gérer différents processus RH liés à la fonction RH (recrutement, formation, gestion administrative du personnel...) en stockant, traitant et diffusant l'information nécessaire à chacun de ces processus RH.

Les professionnels RH peuvent ainsi calculer les paies, gérer la rémunération, gérer des catalogues de formation (...). Les salariés, de leur côté, peuvent ainsi rentrer, modifier et accéder aux différentes informations les concernant (planning, congés, entretiens individuels...). Les managers, pour leur part, peuvent accéder au dossier de leur collaborateur, gérer de manière numérique certains processus RH (entretien annuel, demandes de formation, plannings, constitution des équipes projets...).

Les éditeurs les plus emblématiques sont aujourd'hui Workday, Oracle (avec Oracle HCM) et SAP (avec SuccessFactors). Le mode SaaS, permettant à des clients d'accéder aux services d'un SIRH à distance sans avoir à l'installer sur leur serveur, l'analytique RH, l'accessibilité de certains services dans des configurations de mobilité (depuis des smartphones par exemple) et l'amélioration du design constituent les évolutions majeures des SIRH ces dernières années.

Un SIRH permet de gérer de nombreuses activités RH. Le nombre d'activités prises en charge et la qualité des services offerts varient d'un éditeur à un autre. La connaissance du marché est donc primordiale avant de se lancer dans la mise en œuvre ou le remplacement d'un SIRH. Le tableau ci-dessous offre un panorama non exhaustif des processus potentiellement disponibles.

### **Tableau 1 Les activités RH potentiellement prises en charge par un SIRH**

Processus RH	Activités potentiellement prises en charge par le SIRH
Gestion administrative	Gestion de la paie Gestion des contrats de travail Gestion des notes de frais Gestion de la DSN
GTA	Gestion des plannings et des absences Suivi analytique de la production

Processus RH	Activités potentiellement prises en charge par le SIRH
Recrutement et mobilité	Rédaction des fiches de postes et profils Diffusion des offres sur l'intranet de l'entreprise, les jobboards et les réseaux sociaux Gestion de l'intégration des nouveaux collaborateurs (gestion des documents administratifs de manière dématérialisée, modules e-learning de formation...)
Formation	Gestion du catalogue des formations Gestion administrative des formations en présentiel et en e-learning Conception, diffusion et évaluation des contenus multimédias des formations en ligne
Gestion de la performance	Gestion des entretiens individuels en ligne Gestion de la rémunération
Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Gestion des plans de carrière Gestion des plans de succession Gestion des mobilités des collaborateurs
Gestion des entretiens individuels	Ce module permet de gérer de manière numérique le document lié aux entretiens individuels et d'alimenter les besoins en formation, la rémunération (bonus et augmentation) et la GPEC (avec par exemple les souhaits de mobilité)

## 2.2 Le recrutement digital

Le recrutement digital est l'utilisation de solutions numériques dans les différentes étapes d'un processus de recrutement. Cette utilisation permet d'optimiser et enrichir les pratiques existantes.

Un panorama de la digitalisation de la fonction recrutement peut être donné en reprenant les cinq étapes principales d'un processus de recrutement : définition du

besoin, sourcing, évaluation, décision et intégration. Le tableau ci-dessous présente de manière non exhaustive la façon dont le digital peut être intégré dans chacune des étapes, à l'exception de la phase de décision qui n'a pas connu de véritable évolution.

**Tableau 2 Des solutions digitales utilisables au cours des différentes étapes d'un processus de recrutement**

Étapes	Solutions digitales
Définition du besoin	<p>Les SIRH proposent de rédiger de manière électronique des fiches de poste et de profil.</p> <p>Une évolution actuelle intéressante dans la définition des besoins est l'intégration de l'analytique RH. Il est aujourd'hui possible de déterminer les profils les plus performants dans une entreprise afin de déterminer les profils à recruter. Cette approche permet parfois d'aboutir sur des résultats inattendus quant aux profils les plus performants (formation initiale, parcours professionnel...). Cette approche n'est néanmoins pas sans risque. Il faut en effet être certain d'avoir les bonnes données, de savoir ce que calculent réellement les algorithmes utilisés et avoir conscience que les profils performants d'aujourd'hui ne seront pas ceux de demain. Cette approche pose également des enjeux éthiques forts.</p>
Sourcing	<p>Le sourcing est sûrement l'étape la plus transformée par la digitalisation.</p> <p>De nombreux canaux se sont en effet développés à la fois pour communiquer sur la marque employeur, mais également pour entrer en contact avec des candidats potentiels : les jobboards (Cadremploi, Keljob...), les réseaux sociaux (LinkedIn, Viadeo), les plateformes de Matching (Meteojob, Monkey Tie...), les sites carrières des entreprises, les sites de cooptation (Keycopt, MyJobCompany...), les applications mobiles pour tenir les candidats informés des possibilités de recrutement dans l'entreprise, les CVthèques, les sites de notation (Glassdoor, Meilleurs-entreprises.com...), les serious games et les Mooc pour repérer des talents et communiquer sur l'entreprise et ses métiers (Mooc de la SNCF sur les conducteurs de train par exemple).</p>
Évaluation	<p>Il est aujourd'hui possible de réaliser de nombreux tests en ligne : tests de personnalité, tests de maîtrise de compétences digitales...</p> <p>L'entretien vidéo a fait son apparition ces dernières années. Le principe est de demander à des candidats d'enregistrer leurs réponses (de manière vidéo) à des questions prédéterminées. Le recruteur pourra ensuite visionner les vidéos pour effectuer une première sélection.</p>
Intégration	<p>De nombreuses solutions ont été développées pour permettre une gestion dématérialisée des documents administratifs, mettre en place des vidéos d'accueil ou encore permettre l'accès à des formations en ligne.</p>

## 2.3 La formation digitale

La formation digitale correspond à l'ensemble des solutions numériques de création et/ou de diffusion de contenus multimédias visant à permettre des apprentissages.

Le tableau ci-dessous propose un panorama non exhaustif des solutions numériques liées à la formation digitale.

**Tableau 3 Solutions en formation digitale**

Solutions numériques	Description
LMS/LCMS	<p>Un LMS est un logiciel permettant de gérer des parcours de formation en ligne basés sur des contenus multimédias (vidéos, textes, modules e-learning...).</p> <p>Un LCMS est un logiciel permettant de créer des contenus multimédias sous différentes formes qu'un LMS pourra ensuite diffuser sous forme de parcours.</p>
Module e-learning	Module proposant une suite d'activités multimédias (vidéos, texte à lire, exercices de type QCM...) à un apprenant pour développer ses compétences sur une thématique donnée. Il est accessible et diffusé <i>via</i> un LMS.
Casque de réalité virtuelle	Casque permettant de projeter un apprenant dans un environnement virtuel de travail (mais proche d'un environnement réel) et de le former sur des gestes et des usages (d'une machine par exemple).
Mooc	Massive Open Online Courses. Un Mooc est un cours en ligne séquencé en plusieurs séances. Pour chacune des séances une série d'activités pédagogiques peuvent être proposées : vidéos, QCM, infographies, texte, tchat...
Serious game	Un serious game est un jeu en ligne où un apprenant, grâce à un personnage, va rentrer dans un environnement virtuel où il sera amené à agir et prendre des décisions (gérer une équipe de vente, gérer une usine, une gare...).
Applications mobiles	Les applications mobiles sont des applications disponibles sur des smartphones et/ou tablettes permettant à des apprenants de développer leurs compétences sur des thématiques données (les langues par exemple).
Classe virtuelle	Une classe virtuelle est une plateforme sur laquelle un formateur et plusieurs apprenants sont réunis. Le formateur peut alors apparaître en temps réel par la vidéo, diffuser des contenus de formation et répondre aux questions des apprenants.

Solutions numériques	Description
Présentiel enrichi	Les solutions de présentiel enrichi sont des solutions numériques permettant de rendre les formations en présentiel plus animées (Kahoot pour des votes en ligne, vidéos...).

## 3 Digitalisation de la fonction RH

La mise en œuvre de la digitalisation de la fonction RH n'est pas chose aisée. Elle passe notamment par une bonne connaissance du potentiel des solutions numériques offertes par le marché (SIRH, logiciels spécialisés, offres de service sur Internet, applications sur des terminaux mobiles comme des smartphones), une bonne connaissance des modes de fonctionnement RH de l'entreprise, une bonne gestion de projet et d'accompagnement du changement. Les sous-parties suivantes proposent dans un premier temps, d'analyser les points clés de la digitalisation de la fonction RH, de présenter les étapes clés du déploiement d'une solution digitale ainsi que les points clés d'un accompagnement du changement.

### 3.1 Les points clés de la digitalisation de la fonction RH

Les enjeux et la préparation d'un projet de digitalisation de tout ou partie d'une activité RH sont souvent sous-estimés. Il nous semble y avoir trois points clés à prendre en compte : la connaissance de l'environnement, les moyens financiers et humains, le soutien :

- ▶ **La connaissance des solutions numériques** offertes par le marché (SIRH, logiciels spécialisés, offres de service sur Internet, applications sur des terminaux mobiles comme des smartphones), des modes de fonctionnement RH de l'entreprise (autant au niveau des professionnels RH que des salariés et des managers), du degré de maturité digitale RH de l'entreprise<sup>7</sup>, de l'infrastructure technologique<sup>8</sup> (ainsi que du fonctionnement du service SI de l'entreprise) et parfois des espaces physiques de travail<sup>9</sup> est primordiale pour évaluer le potentiel offert par la digitalisation de tout ou partie d'activités RH, ainsi que le chemin à emprunter.
- ▶ **Les moyens financiers alloués au projet** de transformation digitale marquent symboliquement l'importance portée au projet mais surtout,

déterminent les solutions qu'il sera possible ou non de mettre en œuvre. Les moyens humains sont tout aussi importants, tant le nombre de personnes (internes et externes à l'entreprise) dédiées au projet, que leur maîtrise des solutions numériques mises en œuvre et leur capacité à gérer les projets et l'accompagnement du changement. Ces compétences digitales et de gestion de projet sont essentielles et ne vont pas de soi. Savoir communiquer sur les médias digitaux pour recruter (site entreprise, réseaux sociaux, vidéos...) ne nécessite pas les mêmes compétences que de conduire le processus de sélection par exemple, comme faire passer des entretiens. Ces compétences digitales ne se décrètent pas et sont essentielles pour le succès des projets. Elles ne sont par ailleurs pas les mêmes en fonction des projets de digitalisation. Un projet SIRH ne nécessite pas les mêmes compétences digitales qu'un projet de développement de la présence sur les médias digitaux pour développer sa marque employeur.

- **La volonté et le soutien de la direction générale** sont les fondamentaux des projets d'envergure. Ils se traduiront notamment dans le budget alloué et le relais qui sera apporté dans la conduite du changement. La vague de la transformation digitale, et celle d'Internet avant, change néanmoins la donne sur ce point. Avec le fort développement de services et solutions numériques, leur accessibilité technologique, leur coût moins important qu'un projet SIRH, il est aujourd'hui possible pour des acteurs RH de mettre en place des innovations/évolutions digitales locales de moindre ampleur mais pouvant apporter une vraie valeur ajoutée.

### 3.2 Les étapes clés d'un projet de digitalisation RH

Les projets de digitalisation RH ne se ressemblent pas tous du fait de leur nature, leur complexité, les budgets impliqués, les acteurs engagés et les aspects technologiques mobilisés. Il est de fait, difficile de donner une démarche applicable sur tout projet et en toutes circonstances. Nous proposons donc dans cette sous-partie de donner des macro-étapes d'un projet de digitalisation (qu'il faudra bien évidemment adapter en fonction des projets). L'accompagnement du changement est la dernière étape d'un projet de digitalisation dans toutes les configurations. L'importance cruciale de cette étape nous a amenés à lui consacrer une sous-partie à part entière, présentée après celle-ci.

Les étapes principales d'un projet de digitalisation sont : la préparation du projet

(1), la sélection de la/des solution(s) digitale(s) (2), l'implémentation technologique de la/des solution(s) digitale(s) RH retenue(s) (3), l'accompagnement du changement (4). Le tableau ci-dessous présente ces différentes étapes.

**Tableau 4 Les étapes principales d'un projet digital RH**

Étapes d'un projet de digitalisation	Objectifs et description
Préparation du projet (1)	<p>L'objectif de cette étape est de développer une bonne connaissance de l'existant dans l'entreprise (a), de développer une bonne connaissance des solutions numériques disponibles (b), et de mettre en place un comité de pilotage (c).</p> <p>(a) Ce travail peut être conduit par un audit de cadrage visant à définir les objectifs du projet, à évaluer l'existant (solutions déjà existantes, forces et faiblesses) et déterminer le périmètre du projet (fonctions RH concernées, localisations géographiques, budget, fonctionnalités nécessaires).</p> <p>(b) Ce travail peut être conduit en assistant à des salons, échangeant avec des collègues internes et externes à l'entreprise/des consultants, en rencontrant régulièrement des éditeurs.</p> <p>(c) Le comité de pilotage doit permettre d'accompagner le porteur du projet sur l'ensemble des phases et doit aider dans l'identification des besoins, des acteurs clés et à consulter (notamment en interne), des éléments à prendre en compte (un représentant de la DSI sera par exemple important pour les dimensions technologiques) et des freins à lever. Il pourra jouer un rôle consultatif dans le choix de la solution. Dans le cas des projets digitaux RH de faible ampleur, un comité de pilotage n'est pas toujours nécessaire.</p>
Sélection de la/des solution(s) digitale(s) (2)	<p>L'objectif de cette étape est de sélectionner la/les solution(s) digitale(s) en rédigeant un cahier des charges (a), en mettant en place un appel d'offres et des soutenances (b) et en réalisant un choix.</p> <p>(a) Le cahier des charges est le document qui sera transmis dans les appels d'offres auprès d'éditeurs et prestataires potentiels. Il leur permettra d'apporter une réponse aux besoins exprimés. Il permet également à l'équipe projet de formaliser les besoins et de définir des critères de choix. Il n'existe pas de structure type. On peut retrouver : une présentation de l'entreprise, le contexte et les objectifs du projet, une présentation des fonctionnalités recherchées, une présentation des phases du projet et des délais, une présentation des acteurs impliqués, une présentation de l'existant (notamment si celui-ci a un impact sur la mise en place de projet, reprise de données par exemple). On peut également trouver, dans le cas de projet complexe, le cahier des charges techniques écrit par le service informatique.</p> <p>(b) Le cahier des charges est transmis à différents éditeurs et/ou prestataires pressentis en leur demandant d'apporter une proposition sous un délai défini. Les éditeurs et/ou prestataires retenus à cette phase viendront présenter leur proposition lors d'une soutenance orale en présence d'un comité de sélection.</p>

Étapes d'un projet de digitalisation	Objectifs et description
Implémentation technologique de la/des solution(s) digitale(s) RH retenue(s) (3)	<p>L'objectif de cette étape est de mettre en place la/les solution(s) digitale(s) RH retenue(s), en réalisant l'installation et le paramétrage, la reprise des données (a) et la recette (b).</p> <p>(a) En fonction des projets, la reprise des données n'est pas toujours existante. Lorsqu'elle est nécessaire, elle est particulièrement importante et délicate. Il faut veiller à ce qu'un article dans le contrat stipule bien l'obligation du prestataire à transférer ces données. Il faut également prendre en compte le format des données transférées pas toujours compatibles d'une solution à une autre.</p> <p>(b) La phase de recette est une phase de test en grandeur nature pour repérer les erreurs de paramétrages/bugs lors de l'utilisation.</p>
L'accompagnement du changement (4)	<p>L'objectif de cette étape est d'accompagner l'ensemble des utilisateurs afin de favoriser l'appropriation de la/les solution(s) digitale(s) RH retenue(s). Le travail auprès des utilisateurs porte notamment sur l'acquisition des compétences nécessaires à l'utilisation, sur l'explication des apports de la/les solution(s), sur l'échange pour lever les craintes éventuelles.</p>

Un accompagnement comporte quatre étapes principales qui seront présentées dans la sous-partie suivante : diagnostic, mobilisation des acteurs, formation/communication/support et mise en place de KPI<sup>10</sup>.

### 3.3 L'accompagnement au changement dans un projet de digitalisation RH

L'enjeu central de l'accompagnement au changement est de favoriser l'appropriation et l'utilisation par l'ensemble des utilisateurs concernés par la solution digitale RH mise en place. Mettre en place techniquement une solution est une chose, en assurer l'appropriation et l'utilisation en est une autre.

**L'élément clé permettant l'appropriation ou non est la solution digitale RH elle-même.** Son ergonomie et sa valeur ajoutée pour les utilisateurs (gain de temps, possibilité de faire des choses nouvelles, possibilité d'enlever des activités irritantes) sont fondamentales pour en favoriser l'utilisation.

**La manière de proposer (déployer) la solution digitale RH ou certaines de ses fonctionnalités auprès des utilisateurs peut également être déterminante.**

Prenons un exemple vécu par l'un des auteurs de ce livre. Au cours d'une enquête sur l'utilisation de modules d'autoformation e-learning en bureautique par des salariés d'une entreprise, une enquête qualitative a été conduite pour mieux

comprendre la manière dont les salariés percevaient ce mode d'apprentissage. La démarche a été la suivante :

1. Des salariés ayant suivi les modules e-learning concernés ont été contactés par e-mail pour leur demander de participer à l'étude. Ce message indiquait qu'ils avaient suivi des modules e-learning en bureautique et que nous souhaitions avoir un retour de leur part quant à ce mode de formation.
2. En cas d'acceptation, un rendez-vous était fixé sur le lieu de travail.
3. Le jour fixé, l'entretien était conduit. Au début de chaque entretien, le contexte et les objectifs étaient rappelés, notamment le fait que l'interlocuteur avait suivi des modules e-learning en bureautique et que nous souhaitions recueillir leur avis sur ce mode de formation.

À la fin de l'entretien, il était systématiquement demandé à l'interlocuteur s'il serait prêt à suivre d'autres modules e-learning sur d'autres thématiques. Au cours de l'un de ces entretiens, une personne avait répondu « je n'ai jamais fait de e-learning et je n'en ferai jamais ». Aussi déroutante que la réponse puisse paraître, de prime abord, elle est l'illustration d'un « effet déploiement ». L'entreprise proposait en effet ces modules d'autoformation de trois manières différentes : accès *via* un portail contenant différentes offres de formation, campagne d'emailing et suivi dans des centres de formation. Le salarié interrogé avait suivi ce module e-learning dans un centre de formation. Il avait donc dû prendre une série de rendez-vous pour suivre des modules auprès d'un secrétariat, et aux dates fixés, s'installer dans une salle, derrière un ordinateur, pour suivre ses modules, mais où un formateur était présent. Ce qui pour l'entreprise était du e-learning n'en était pas pour lui. Si cette même série de modules lui avait été proposée par email, il ne l'aurait pas suivie.

Au-delà des caractéristiques de la solution digitale (ergonomie et valeur ajoutée) et de l'effet déploiement, **l'accompagnement au changement est une démarche fondamentale à prendre en compte pour faciliter l'appropriation par les utilisateurs**. Le travail auprès des utilisateurs porte notamment sur l'acquisition des compétences nécessaires, sur l'explication des apports de la/les solution(s), sur l'échange pour lever les craintes éventuelles. Elle comporte quatre étapes principales : le diagnostic (1), la mobilisation des acteurs (2), formation/communication/support (3) et la mise en place de KPI (4). Le tableau ci-dessous présente les éléments principaux pour chacune des étapes.

### **Tableau 5 Les étapes d'une démarche d'accompagnement au changement**

Étapes	Objectifs et description
Diagnostic (1)	<p>L'objectif du diagnostic est de repérer les impacts pour les utilisateurs et les freins éventuels sur lesquels il va falloir travailler par la formation, la communication et le support. Un diagnostic peut être composé d'une analyse de la maturité digitale et des impacts pour les utilisateurs. Il n'existe pas de diagnostic type mais il est néanmoins possible d'analyser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. les processus de travail actuels</li> <li>b. l'utilisation actuelle de la solution digitale RH (s'il y en a une)</li> <li>c. la manière dont la nouvelle solution digitale va modifier le travail, les compétences des acteurs concernés, leur zone de pouvoir, les interrelations avec les autres services.</li> </ul> <p>Ce diagnostic peut être bâti à partir d'analyses déjà conduites quant à l'utilisation de solutions digitales RH déjà existantes (taux d'utilisation, manière d'utiliser, satisfactions, freins), des démonstrations avec la nouvelle solution et recueil de retours d'utilisateurs présents, d'entretiens avec les utilisateurs concernés ou encore de questionnaires.</p>
Mobilisation des acteurs (2)	<p>Pour les projets d'envergure, il faudra mobiliser différentes catégories d'acteurs : la direction, la DSI, les acteurs RH concernés, les salariés et les managers.</p> <p>Le comité de pilotage joue pour cela un rôle essentiel. Il permettra de repérer les priorités, les difficultés potentielles, pourra participer au choix final et pourra également servir de relais.</p> <p>Beaucoup de projets se basent aujourd'hui sur le principe des <i>key-users</i>. Les <i>key-users</i> sont des utilisateurs finaux (acteurs RH, salariés, managers), identifiés en amont, pouvant participer au choix de la solution finale, formés en amont, qui aident à faire remonter les besoins, les spécificités d'utilisation, les difficultés et peuvent participer à la formation des autres utilisateurs.</p>

Étapes	Objectifs et description
<p>Formation/communication/support (3)</p>	<p>La formation a pour rôle principal de permettre de faire évoluer les compétences. Elle peut également parfois servir de relais de communication et à repérer des difficultés éventuelles qui ne l'auraient pas encore été. Elle doit être adaptée aux besoins des apprenants (a), délivrée au moment où ils en ont besoin (b), multi-canal (c) et agile (d).</p> <p>(a) Il est impératif de créer des environnements d'apprentissage proches des situations réelles de travail des utilisateurs.</p> <p>(b) Rien ne sert de former des personnes plusieurs semaines à l'avance car ils auront oublié plus de 90 % du contenu vu (ou il faut dans ce cas de figure prévoir des supports de rappel utilisables lorsque les utilisateurs en auront besoin). Il est par exemple possible de mettre en place des formations « <i>on the job</i> » avec des logiciels accompagnant l'apprentissage des utilisateurs en temps réel.</p> <p>(c) Nous n'apprenons pas tous de la même manière. Un dépliant est parfois suffisant pour certains utilisateurs quand d'autres ont besoin d'un formateur (les <i>key-users</i> pouvant dans ce cas jouer un rôle crucial).</p> <p>(d) Il est parfois nécessaire de faire évoluer le contenu des formations pour le rendre plus adapté. Le contenu peut ainsi être enrichi au fur et à mesure des séances de formation en présentiel.</p> <p>La communication vise à montrer la valeur ajoutée de la solution digitale RH mise en place, parfois à répondre aux objections et lever des freins au cours de la phase d'accompagnement. Elle doit être également adaptée aux utilisateurs (la valeur ajoutée pour une catégorie d'utilisateur n'est pas la même que pour une autre) et multi-canal (des affiches, des petits déjeuners de lancement, des démonstrations à l'entrée/sortie de la cafétéria, des participations à des réunions, des communications sur l'intranet, les réseaux sociaux (...)) sont autant de leviers potentiels de communication).</p> <p>Le support peut être matérialisé par une hotline disponible pour répondre à d'éventuelles questions.</p>
<p>Mise en place de KPI (4)</p>	<p>Les KPI sont des indicateurs visant à permettre de mesurer l'utilisation et la valeur ajoutée de la solution digitale mise en place.</p> <p>On peut mesurer par exemple la fréquence de connexion à la solution, les fréquences et durées d'utilisation des différentes fonctionnalités proposées, interroger sur la valeur ajoutée perçue par des questionnaires...</p>

- 
1. Source : Baudoin E., Diard C., Benabib M., Cherif K., *Transformation digitale de la fonction RH*, Dunod, 2019.
  2. Recrutement : LinkedIn, Viadeo ;  
Formation : Duolingo, Smartcoaching.
  3. Agent conversationnel.
  4. Études conduites par le HRM Digital Lab de l'Institut Mines-Télécom Business School avec le soutien du CFA EVE et de l'ANDRH Essonne et administrée, en 2016, par Kantar TNS et OpenSourcing, en 2018 par Opinion Way.
  5. Le mode SaaS, *Software as a Service*, est un service commercial permettant à un client de payer un abonnement pour un accès aux fonctionnalités d'un SIRH, d'un logiciel à distance. Le SIRH, le logiciel fonctionne sur un serveur de l'éditeur et le client n'est plus obligé de l'installer sur ses propres serveurs.
  6. L'analytique RH recouvre toutes les méthodes permettant d'analyser des données RH (paie, rémunération, entretien individuel, formation, recrutement...) afin de prendre des décisions basées sur des éléments plus précis et/ou faire du prédictif.
  7. La maturité digitale RH peut s'appréhender par rapport à quatre axes : a. solutions numériques déjà utilisées dans l'entreprise, b. degré d'utilisation par les professionnels RH, salariés et managers, c. degré de maîtrise par ces mêmes acteurs, d. envie d'évoluer vers de nouveaux services RH digitalisés.
  8. Certaines solutions RH peuvent nécessiter de la bande passante au niveau du réseau interne de l'entreprise, des équipements matériels spécifiques (casque pour le e-learning par exemple), des logiciels spécifiques (toujours dans le cas du e-learning, un logiciel de lecture des vidéos proposées dans un module d'autoformation). Il est important de connaître les configurations technologiques requises par les solutions digitales envisagées et savoir si l'équipement informatique et télécom de l'entreprise permet d'y répondre.
  9. Les projets e-learning sont intéressants sur ce point. Il n'est en effet pas toujours facile de se former à son poste de travail pour des questions de concentration (bruit ambiant) ou de posture (la formation, notamment sous sa forme e-learning, est parfois considérée par certains collègues plus comme un amusement qu'un véritable moment de travail).
  10. Key Performance Indicators

# Bibliographie

## **Sur l'entretien d'évaluation**

CHAPUS-GILBERT V., SANTIAGO J.-L., *Réussir l'entretien d'évaluation*, Nathan, 2009.

FELICULIS S., SAUNDER L., *Mener un entretien annuel : Révélez vos talents de manager !*, Eyrolles, 2008.

MALASSINGNE P., *Conduire un entretien d'évaluation*, étude, 2009.

RABAUD A.-F., « Réussir son entretien annuel d'évaluation », *Action Commerciale*, n°234 – 29 septembre 2003.

TEBOUL J., *L'Entretien d'évaluation – Comment s'y comporter. Comment le mener*, Dunod, 2005.

## **Sur les généralités**

BOUCHUT F., CAUDEN I, CUISINIEZ F., *La Boîte à outils des formateurs*, Dunod, 2019.

DEJOUX C., *La Gestion des talents*, Dunod, 2015.

BAUDOIN E., DIARD C., BENABIB M., CHERIF K., *Transformation digitale de la fonction RH*, Dunod, 2019.

DIARD C., *27 cas pratiques de GRH*, Dunod, 2018.

KALIKA M., « Le Management est mort, vive le e-management ! », *Revue française de gestion*, 2000, n°129, pp. 68-74

LAUDON K., LAUDON J., *Management des systèmes d'information*, Pearson, 2013, traduit par Fimbel E., Costa S., Canevet-Lehoux S.

PERETTI J. M., *Ressources humaines et gestion des personnes*, Vuibert, 2015.

RAY J. E., *Droit du travail, droit vivant*. Liaisons, 2019.

RAOULT N., PELOSSE J., *La GPEC : Levier d'employabilité et de compétitivité ?*, Liaisons sociales, 2011.

STORHAYE P., *Le SIRH – Enjeux, facteurs de succès et perspectives*, Dunod, 2013.

## **Sur la paye**

LESTRADE S., *Top actuel paie 2019/2020*, Hachette, 2019.

MOREAU C., *La Paie facile 2019 en 32 fiches synthétiques*, 5<sup>e</sup> éd., Adgesti, 2019.

<http://www.legifrance.gouv.fr>

<http://www.grouperf.com>

<http://www.gestiondelapaie.com/>

<http://www.editions-tissot.fr/>

[travail-emploi.gouv.fr](http://travail-emploi.gouv.fr)

[http://www.telecom-em.eu/sites/default/files/Livre Blanc HRM DIGITAL LAB.pdf](http://www.telecom-em.eu/sites/default/files/Livre_Blanc_HRM_DIGITAL_LAB.pdf)

### **Sur la rémunération**

DENIMAL P., *Les Leviers essentiels de la rémunération*, Liaisons, 2013.

DONNADIEU G., *Du salaire à la rétribution*, Eyrolles, 1997.

PERETTI J. M, MAGOT J. P., *Gestion des rémunérations*, Vuibert, 2012.

ROMAND B., *Bâtir une stratégie de rémunération*, Dunod, 2016.

<http://www.netpme.fr>

<http://www.aon.com/human-capital-consulting/default.jsp>

<http://rfsocial.grouperf.com>

# Index

## A

abondement [1](#)  
absences maladie [1](#)  
accident du travail [1](#)  
accompagnement au changement [1](#)  
analytique RH [1](#)  
annonce [1](#)  
applications mobiles [1](#)  
approche directe [1](#)  
ATAWADAC [1](#)  
avantages en nature [1](#), [2](#)

## B

bilan de compétences [1](#)  
bulletin de paie [1](#)

## C

cabinet de recrutement [1](#)  
calcul d effectif [1](#)  
capacité métacognitive [1](#)  
CDD [1](#)  
CFT de transition professionnelle [1](#)  
classe virtuelle [1](#)  
clause  
    de dédit-formation [1](#), [2](#)  
    de garantie d emploi [1](#)

de mobilité [1](#)  
de non-concurrence [1](#)  
compétence [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#)  
confidentialité [1](#)  
congé parental [1](#)  
congés payés [1](#)  
connaissance [1](#)  
contrat de travail [1](#)  
CPF [1](#)  
CPF de transition [1](#), [2](#), [3](#)  
CSE [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#), [9](#), [10](#), [11](#), [12](#), [13](#), [14](#), [15](#), [16](#), [17](#), [18](#), [19](#), [20](#), [21](#), [22](#), [23](#),  
[24](#), [25](#), [26](#), [27](#), [28](#), [29](#), [30](#), [31](#), [32](#), [33](#), [34](#), [35](#), [36](#), [37](#), [38](#), [39](#), [40](#), [41](#), [42](#), [43](#), [44](#),  
[45](#), [46](#), [47](#), [48](#), [49](#), [50](#)  
CV [1](#)

## **D**

décision [1](#), [2](#)  
délégués du personnel [1](#)  
démission [1](#)  
dialogue social [1](#)  
digitalisation [1](#), [2](#)  
DIRECCTE [1](#)  
DS [1](#)

## **E**

effet  
de niveau [1](#)  
de noria [1](#)  
de structure [1](#)  
report [1](#)  
entretien  
collectif [1](#)  
individuel [1](#)

évaluation [1](#)

## F

fiche

de poste [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)

de profil [1](#), [2](#)

formation [1](#), [2](#)

## G

gestion

administrative [1](#)

de la performance [1](#)

des entretiens individuels [1](#)

du changement [1](#)

prévisionnelle des emplois et des compétences [1](#)

GTA [1](#)

GVT [1](#)

## H

heures

complémentaires [1](#)

supplémentaires [1](#)

## I

Instances représentatives du personnel [1](#)

intégration [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)

intéressement [1](#)

## J

jours fériés [1](#)

## L

licenciement [1](#)

## M

maternité [1](#)

mises en situation [1](#)

mobilité [1](#)

mode SaaS [1](#)

module e-learning [1](#)

Mooc [1](#)

motivation [1](#)

## N

négociation collective [1](#)

## O

offre d'emploi [1](#)

## P

participation [1](#)

PEE [1](#)

PER [1](#), [2](#), [3](#)

PERE Collectif [1](#)

période d'essai [1](#)

personnalité [1](#), [2](#)

plan

    de formation [1](#)

    épargne interentreprises [1](#)

présentiel enrichi [1](#)

primes [1](#), [2](#)

Pro-A [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#)

projet de digitalisation RH [1](#)

prud'hommes [1](#)

PSE [1](#)

PTP [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#)

## Q

questionnaire de personnalité [1](#)

## R

recrutement [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#)

digital [1](#)

et mobilité [1](#)

externe [1](#)

interne [1](#)

référentiel de compétences [1](#)

rémunération [1](#), [2](#)

représentativité [1](#)

responsive design [1](#)

## S

salaire [1](#), [2](#), [3](#)

salarié Self-RH [1](#)

savoir-être [1](#)

savoir-faire [1](#)

sélection [1](#), [2](#)

Serious game [1](#)

SIRH [1](#), [2](#), [3](#)

SMART [1](#)

société d'intérim [1](#)

sourcing [1](#), [2](#), [3](#)

## T

télétravail [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#), [9](#), [10](#), [11](#), [12](#), [13](#), [14](#), [15](#), [16](#), [17](#), [18](#), [19](#), [20](#), [21](#)

temps de travail [1](#)

temps partiel [1](#)

tests de connaissances [1](#)

transaction [1](#)

transformation digitale [1](#), [2](#), [3](#)

transparence [1](#)

travail de nuit [1](#)

## V

VAE [1](#)

vérification [1](#)