

Année Universitaire 2022 / 2023

Bachelor Européen de gestionnaire des ressources humaines

*Cours (document de travail) pour la préparation de l'épreuve UD
31 :Expertise professionnelle*

Formateur claude Bensaïah

***Le cours ayant pour objet la gestion des ressources humaines
comprend cinq parties (en conformité avec le référentiel FEDE)***

Partie 1 :L'administration des ressources humaines

***Partie 2 : La participation du gestionnaire à la politique de
rémunération et à la gestion de la paie***

***Partie 3 : La contribution du gestionnaire de ressources humaines au
développement des collaborateurs***

***Partie 4 : La contribution du gestionnaires de ressources humaines à
la communication et au marketing ressource humaine***

***Partie 5 : La participation du gestionnaire ressource humaine à la
gestion de projet***

Sommaire

Partie 1 : L'administration des ressources humaines au regard des dispositions légales et réglementaires françaises

Propos liminaires : Administration et gestion des ressources humaines

Sous – partie 1 : Les spécificités du droit du travail

Leçon 1 : Les sources de droit du travail p 4 /p 14

Leçon 2 : le contrôle de la mise en œuvre des règles de droit du travail (P 15 /18)

Sous – partie 2 : La gestion du personnel salarié

Leçon 3 : La rédaction du contrat de travail : ses principales clauses et avenants (P19 /27)

Leçon 4 : Les divers contrats de travail (P 28/47)

Leçon 5 : Les formalités obligatoires liés à l'embauche et au départ du salarié (P 48/66)

Leçon 6 : Le temps de travail et les congés du salarié (P 66/107)

Leçon 7 : Le règlement intérieur de l'établissement ou de l'entreprise (P 108/ 112)

Leçon 8 : La discipline dans l'entreprise (P112°)

Leçon 9 : La santé et la sécurité du salarié dans les relations de travail (P 113/127)

Sous – partie 3 : les instances représentatives des salariés dans l'entreprise

Leçon 10 : Le syndicat dans l'entreprise (P 128)

Leçon 11 : Le comité social et économique (P 129/ 139)

Leçon 12 : Le bilan social (P 140 / 150)

Leçon 13 : Organiser le dialogue social (P 150 / 151)

Partie 2 : La participation du gestionnaire RH à la politique de rémunération et à la gestion de la paie

Sous – partie 1 : La politique de rémunération

Leçon 14 : Le contenu de la politique de rémunération (P 151/ 176)

Sous – partie 2 : La gestion de la paie

Leçon 15 : les obligations légales de l'employeur dans l'établissement de la paie (P 177/ 192)

Partie 3 : La participation du gestionnaire RH à la communication et au marketing

Leçon 16 : Un peu d'histoire (P 193 /199)

Leçon 17 :L'organisation de la fonction RH dans l'entreprise (P 200/208)

Leçon 18 : Les missions et les activités de la fonction RH (P209/ 219)

Leçon 19 : Le recrutement et l'intégration du salarié (P 220/226)

Leçon 20 : Le gestionnaire RH et la communication interne (P 227/231)

Leçon 21 : Le gestionnaire RH et la communication externe (P 232/239)

Partie 4 : La contribution du gestionnaire RH au développement des collaborateurs salariés

Leçon 22 : La gestion des carrières dans l'entreprise (P 240/ 244)

Leçon 23 : L'évaluation du personnel salarié (P 245/ 250)

Leçon 24 : La GPEC (P 251/ 265)

Leçon 25 : la formation du salarié (P 266/ 274)

Partie 5 : Participation du gestionnaire RH à la gestion de projet et à l'approche collaborative

Leçon 26 : la gestion de projet (P 276/277)

Bibliographie P 278 / 279

Partie liminaire : distinction administration et gestion du personnel

Comment différencier l'administration de la gestion ? (source site Web)

Base de comparaison	La gestion	Administration
Sens	Une manière organisée de gérer les personnes et les choses d'une organisation commerciale s'appelle la gestion.	Le processus d'administration d'une organisation par un groupe de personnes est connu sous le nom d'administration.
Autorité	Niveau intermédiaire et inférieur	Haut niveau
Rôle	Exécutif	Décisif
Préoccupé par	La mise en œuvre de la politique	La formulation des politiques
Zone d'opération	Cela fonctionne sous administration.	Il a un contrôle total sur les activités de l'organisation.
Applicable à	Organisations à but lucratif, c'est-à-dire organisations commerciales.	Bureaux gouvernementaux, militaires, clubs, entreprises, hôpitaux, organisations religieuses et éducatives.
Décide	Qui fera le travail? Et comment cela se fera-t-il?	Qu'est-ce qui devrait être fait? Et quand faut-il le faire?
Travail	Mettre les plans et les politiques en action.	Formulation de plans, élaboration de politiques et définition d'objectifs
Se concentrer sur	Gérer le travail	Faire la meilleure allocation possible des ressources limitées.
Personne clé	Directeur	Administrateur
Représente	Employés, qui travaillent contre rémunération	Les propriétaires, qui obtiennent un retour sur le capital investi par eux.
Fonction	Exécutif et gouvernant	Législatif et déterminant

Sous – partie 1 : Les spécificités du droit du travail

Leçon 1 : Les sources du droit du travail

Le droit du travail applicable dans l'entreprise est singulier du côté de ses ressources .Celles – ci sont d'une part supra-étatiques et étatiques et d'autre part sont élaborées directement par les acteurs eux – mêmes,employeurs et salariés.

I-Les sources supra-étatiques et étatiques

A) Les sources supra – étatiques :

1) le droit européen : le droit de l'union européenne et le droit du conseil de l'Europe

a) Le droit de l'union Européenne

Au sein du traité de Lisbonne (Traité Fondamental de l'Union Européenne :TFUE) en vigueur depuis le 1^{er} décembre 2009 est présente une affirmation forte :

« L'Union Européenne œuvre pour le développement durable de l'Europe fondée sur une économie sociale de marché hautement compétitive qui tend au plein emploi et au progrès social et à un niveau élevé de protection et l'amélioration de la qualité de l'environnement et promeut la cohésion économique territoriale et sociale afin de permettre le combat contre l'exclusion sociale et les discriminations ,promouvoir la justice sociale ,l'égalité entre hommes et femmes,la solidarité entre les générations »

Les dispositions relatives au droit du travail présentes dans le TFUE telles que ;

- *Le principe d'égalité de traitement hommes et des femmes article 157 TFUE*
- *La situation des travailleurs détachés article 56 TFUE*

L'union Européenne intervient dans les relations employeurs salariés par la technique de la directive .

Il faut relever que les rémunérations des salariés ne relèvent pas à ce jour de la compétence de l'union Européenne

b) Le droit du Conseil de l'Europe

Le droit du Conseil d el' Europe repose essentiellement sur deux textes ,d'une part la Convention Européenne des Droits de l'Homme adoptée en 1950 et d'autre part de la Charte Européenne de 1961.

L'article 8 de la CEDH s'impose dans la législation française. Au regard de cet article chaque salarié a droit au respect d'une vie familiale normale et garantit à chaque salarié une séparation entre la vie personnelle et vie professionnelle. Ainsi par exemple toute clause incluse dans un contrat de travail l'obligeant à changer de lieu de résidence n'est pas valide si elle ne repose pas sur une cause légitime

2) Le droit international

L'Organisation International du Travail instituée en 1919 par le Traité de Versailles Joue un rôle notable dans la protection des salariés .La position de l'OIT s'exprime dans des déclarations .Sans être exhaustif il y a lieu de relever la Déclaration de Philadelphie de 1944 ,Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail .Autre Déclaration de l'OIT d'importance et celle de 2008 sur la justice sociale et une mondialisation équitable

B) Les sources Etatiques

1) La Constitution

La consécration du bloc de constitutionalité par la décision du Conseil Constitutionnel du 16 juillet 1971 a accru l'éventail des droits fondamentaux opposables dans les relations de travail ,en conférant une valeur constitutionnelle au Préambule de la Constitution de 1946 qui contient notamment le droit à l'emploi ,la liberté syndicale ,le droit à la participation le droit de grève

2) La loi et le règlement

*Selon l'article 34 de la Constitution de 1958 la loi détermine :
« Les principes fondamentaux du droit du travail ,du droit syndical et de la sécurité sociale »*

Les lois et règlements applicables aux relations de travail sont codifiés en France dans le code du travail.

II- L'autorégulation par les partenaires sociaux :Employeurs et salariés : Les sources professionnelles

Parmi les sources du droit en droit social ,les partenaires sociaux sont en mesure de produire les normes juridiques qui vont s'imposer ,en respectant certaines conditions légales, dans les rapports de travail

A)Le statut collectif négocié

Le statut collectif négocié a pour origine soit :

Les conventions collectives :

Une convention collective est un accord écrit négocié entre les organisations syndicales représentatives de salariés et les organisations syndicales, associations ou groupements d'employeurs.

Elle comporte généralement un texte de base, souvent complété par des avenants: Document complémentaire du contrat constatant une modification, une adaptation ou un complément qui y sont apportés d'un commun accord entre les 2 parties, des accords ou des annexes.

La convention collective traite notamment des conditions d'emploi, de la formation professionnelle, des conditions de travail et des garanties sociales des salariés.

Elle adapte les règles du code du travail aux situations particulières du secteur d'activité concerné.

Les dispositions de la convention collective peuvent être plus favorables pour le salarié que le code du travail. Il peut s'agir par exemple d'une durée du travail inférieure à la durée légale de 35 heures ou d'indemnités de licenciement plus élevées que l'indemnité légale.

La convention collective peut aussi contenir des dispositions que le code du travail ne prévoit pas, comme par exemple des primes ou des congés supplémentaires.

Qui est concerné par une convention collective ?

Lorsqu'une convention collective s'applique à une entreprise, tous les salariés de l'entreprise liés par un contrat de travail (CDD, période d'essai, CDI, etc.) sont concernés.

Toutefois certains salariés, comme les VRP par exemple, peuvent être exclus du champ d'application de la convention, car ils disposent d'un statut spécifique.

La très grande majorité des secteurs d'activités, et les entreprises qui s'y rattachent, sont couverts par une convention collective.

Comment déterminer sa convention collective ?

La convention collective applicable est celle dont relève l'activité principale exercée par l'employeur.

Le code NAF ou APE, attribué par l'Insee lors de la création de l'entreprise, est un indice sur cette activité principale, et donc sur la convention collective applicable. Si ce code renvoie vers plusieurs conventions collectives, il faut vérifier chaque champ d'application.

Un simulateur permet de rechercher la convention collective avec le nom de l'entreprise ou son numéro Siret (Service.public ;Fr)

Les accords collectifs :

Qu'est-ce qu'un accord collectif ?

Un accord collectif concerne une ou des thématiques relevant de la convention collective ([article L2221-2 du code du travail](#)), c'est-à-dire de l'ensemble des matières issues de la négociation collective pour toutes les catégories professionnelles concernées.

Le code du travail traite de la détermination des relations collectives entre employeurs et salariés. « Les règles suivant lesquelles s'exerce le droit des salariés à la négociation collective de l'ensemble de leurs conditions d'emploi, de formation professionnelle et de travail ainsi que de leurs garanties sociales » sont définies dans le code du travail ([article L2221-1 du code du travail](#)).

Conformément à l'[article L2231-1 du code du travail](#), un accord collectif de travail est conclu entre une ou plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives dans le champ d'application de l'accord et une ou plusieurs organisations syndicales d'employeurs, ou association d'employeurs ou plusieurs employeurs pris individuellement.

Les accords collectifs ne traitent que de points précis, par exemple un accord collectif pourra avoir pour objet unique : soit la formation, la durée du travail , la rémunération

Quelles sont les divers accords collectifs ?

○ Accord collectif normal, ordinaire

Un accord collectif peut concerner une seule branche professionnelle ou plusieurs branches. Dans le premier cas, il s'agit d'un accord professionnel et dans le second d'un accord interprofessionnel.

○ Accord collectif catégoriel

Un accord collectif est dit catégoriel lorsqu'il concerne qu'une catégorie professionnelle de salariés. Ces dispositions particulières se matérialisent par un avenant ou une annexe à un accord.

○ Accord collectif étendu

Tout accord peut être étendu, conformément à l'[article L2261-15 du code du travail](#). Ainsi, un accord étendu est rendu obligatoire pour tous les salariés et employeurs compris dans le champ d'application de la convention collective ou de l'accord concerné. En effet, si un accord fait l'objet d'une extension par arrêté ministériel (« accord collectif étendu »), il s'impose dès lors aux employeurs n'ayant pas adhérer aux organisations patronales signataires du texte.

B) Le statut collectif non négocié

Le statut collectif non négocié recouvre :

- Les usages
- Les actes unilatéraux

1) Les usages en droit du travail :(site service –public .fr)

Pour être qualifié d'usage, l'avantage accordé par l'employeur remplit toutes les conditions suivantes :

- **Généralité**, c'est-à-dire qu'il doit être accordé à tout le personnel ou au moins à une catégorie du personnel (ouvriers de la maintenance par exemple)
- **Constance**, c'est-à-dire attribué régulièrement (une prime versée depuis plusieurs années par exemple)
- **Fixité**, ce qui implique qu'il soit déterminé selon des règles précises (une prime dont le mode de calcul est défini et fixé à l'avance avec des critères objectifs par exemple)

Exemple :

Une prime de fin d'année accordée à tout le personnel tous les ans depuis 5 ans est un usage d'entreprise.

Le salarié qui demande l'application d'un usage **doit apporter la preuve de son existence**. Il peut le faire par tout moyen : témoignages d'autres salariés, bulletins de salaire, affichage dans l'entreprise par exemple.

Le salarié peut prétendre aux avantages liés à l'usage existant dans l'entreprise **même si son contrat de travail ne les mentionne pas**.

L'employeur peut remettre en cause un usage et donc décider d'y mettre fin ou le modifier, sans avoir à motiver ou à justifier sa décision. Il doit toutefois respecter la procédure suivante :

- Informer le comité social et économique (CSE) de la nature et de la date d'application de l'avantage supprimé ou modifié
- Informer individuellement chaque salarié concerné par lettre simple ou recommandée (un affichage, une réunion d'information ou la diffusion d'une note interne ne suffit pas)
- Respecter un délai de prévenance suffisant pour permettre le dialogue et laisser place à une négociation éventuelle

À la fin du délai de prévenance, les salariés ne peuvent plus prétendre au maintien de l'avantage que l'employeur leur accordait jusque-là.

Cette procédure doit être respectée, même si l'employeur et les salariés sont d'accord sur la suppression ou la modification de l'usage en question.

Si ces règles ne sont pas respectées, l'usage d'entreprise doit continuer de s'appliquer et les salariés peuvent réclamer son maintien à l'employeur. Ils peuvent également saisir directement le conseil de prud'hommes en cas de litige avec l'employeur.

2) Les actes unilatéraux

a) Les engagements unilatéraux

L'engagement unilatéral résulte d'une manifestation de volonté claire et non équivoque de l'employeur au profit de la collectivité des salariés .

L'employeur se rend débiteur d'une obligation de donner par exemple :versement d'une prime de transport

Exemple de décision unilatérale de l'employeur pour l'application de la prime Macron (site web France.expertise)

Décision unilatérale

La présente décision unilatérale s'inscrit dans le cadre de la loi portant mesures d'urgence économiques et sociales qui prévoit, en son article 1, la possibilité de verser une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat.

1. Champ d'application

La présente décision s'applique à tous les salariés à temps complet ou à temps partiel, quelle que soit la nature du contrat de travail, inscrits à l'effectif de l'entreprise au 31 décembre 2018 (si la date de versement est antérieure au 31 décembre 2018, il convient d'indiquer cette date pour apprécier l'effectif bénéficiaire) et ayant perçu en 2018 une rémunération inférieure à 3 fois la valeur annuelle du SMIC calculée pour un an sur la base de la durée légale de travail (il est possible de prévoir un plafond inférieur, mais il est conseillé de garder le référentiel du SMIC : par exemple « rémunération inférieure à X fois le SMIC »).

2. Montant de la prime (plusieurs formules)

- *Montant égalitaire (formule 1)*

La prime exceptionnelle de pouvoir d'achat est d'un montant brut de euros (le montant de la prime est libre mais les exonérations sociales et fiscales sont plafonnées à un montant de 1000 euros par bénéficiaire).

- *Variation en fonction du niveau de rémunération (formule 2)*

Pour un salaire annuel brut 2018 jusqu'à euros : la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat est d'un montant brut de euros.

Pour un salaire annuel brut 2018 de euros jusqu'à euros : la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat est d'un montant brut de euros.

- *Variation en fonction de la durée de présence effective (formule 3)*

La prime exceptionnelle de pouvoir d'achat est d'un montant brut maximum de euros, correspondant à une durée de présence effective du 1^{er} janvier 2018 jusqu'au 31 décembre 2018 (si la date de versement est antérieure au 31 décembre 2018, il convient d'indiquer cette date pour variation du montant).

Les salariés entrés en cours d'année percevront cette prime au prorata de leur temps de présence au cours de l'année. Sont assimilées à une période de présence, toutes les périodes légalement assimilées de plein droit à du travail effectif et rémunérées comme tel (congés de maternité ou d'adoption, suspension du contrat de travail pour cause d'accident du travail ou de maladie professionnelle...).

- Variation en fonction de la durée du travail (formule 4)

La prime exceptionnelle de pouvoir d'achat est d'un montant brut maximum de euros correspondant à une durée du travail à temps complet.

Les salariés à temps partiel perçoivent la prime visée à l'alinéa précédent calculée au prorata de leur durée du travail.

3. Principe de non-substitution

La prime exceptionnelle de pouvoir d'achat ne peut se substituer à des augmentations de rémunération ni à des primes prévues par un accord salarial, le contrat de travail ou les usages en vigueur dans l'entreprise. Elle ne peut non plus se substituer à aucun des éléments de rémunération au sens de l'article L. 242-1 du code de la sécurité sociale versés par l'employeur ou qui deviennent obligatoires en vertu de règles légales, contractuelles ou d'usage.

4. Modalités de versement

La prime exceptionnelle de pouvoir d'achat est versée le (le versement doit être réalisé à compter du 11 décembre 2018 et au plus tard le 31 mars 2019) en un versement unique (un versement fractionné est possible sous réserve que le paiement de la dernière fraction intervienne au plus tard le 31 mars 2019).

Le montant de la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat est constaté sur le bulletin de paie (ou sur un document annexé) du mois de versement.

5. Information des représentants du personnel et publicité

La décision unilatérale est communiquée pour information aux représentants du personnel au plus tard le 31 mars 2019.

Elle fait l'objet d'un affichage sur les panneaux réservés à la communication avec le personnel. Une copie de la décision est jointe au bulletin de paie constatant le paiement de la prime.

6. Durée de l'accord

La présente décision unilatérale produit un effet à durée déterminée jusqu'au 31 mars 2019 au plus tard. Elle ne saurait créer un droit acquis au bénéfice des salariés, ni constituer un usage ou un engagement unilatéral.

Fait à, le

Pour l'entreprise

b) Les actes réglementaires : Le règlement intérieur

<https://r.search.yahoo.com/>

[_ylt=AwrIQZPxD7xierQAVSaPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1656520818/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.s](https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIQZPxD7xierQAVSaPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1656520818/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.s)

service-public.fr%2fparticuliers%2fvosdroits%2fF1905/RK=2/RS=DwlrRUqYD5KZOdu_Tns5mKgVOSY-

IV) L'articulation des sources de droit :

La diversité des sources en droit du travail est riche de difficultés pour le gestionnaire des ressources humaines. Quelle règle de droit appliquer ? Comment régler les éventuelles conflits de normes entre les diverses sources ?

L'articulation entre les différentes sources de droit du travail est commandée par le principe de hiérarchie des sources de droit ,les sources supérieures s'imposent impérativement à celles qui sont qualifiées d'inférieures

A)L'articulation des sources nationales avec les sources nationales

Conformément à l'article 55 de la Constitution de 1958,les traités ou accords régulièrement ratifiés ou approuvés ont dès leur publication une autorité supérieure à celle des lois françaises.

Une fois l'application directe reconnue ,il faut distinguer l'applicabilité directe verticale et applicabilité directe horizontale(entre particuliers)

L'applicabilité directe verticale :

Le principe est le suivant dès lors que le texte international est d'applicabilité directe tout intéressé peut l'invoquer dans ses relations avec l'Etat Français

L'applicabilité directe horizontale :

Le principe est le suivant : les textes internationaux sont applicables dans les litiges entre particuliers

B)L'articulation des sources nationales entre elles

1) L'articulation de la loi et de la Constitution

En droit français toute loi peut faire l'objet d'un contrôle de constitutionnalité dès lors qu'elle a été publiée et mise en application, par une procédure particulière :la question prioritaire de constitutionnalité (QPC) par exemple lors d'un procès.

Ainsi il y a lieu de s'assurer que la loi est conformé avec les principes posés par la Constitution

2) L'articulation des sources professionnelles et de la loi

La règle d'articulation est posée à l'article L 2251-1 du code du travail

« Une convention ou un accord peut comporter des stipulations plus favorables aux salariés que les dispositions légales en vigueur. Ils ne peuvent déroger aux dispositions qui revêtent un caractère d'ordre public. »

Comment interpréter cette disposition légale ?

En droit du travail on distingue habituellement trois ensembles de normes

Les normes d'ordre public absolu

Ces normes s'imposent aux sources professionnelles au nom de l'intérêt général dépassant l'intérêt particulier des salariés (ex ; l'interdiction des clauses d'indexation du salaire ,les sources professionnelles ne peuvent y déroger même si elles sont plus favorables que la loi)

Les normes d'ordre public dérogeable non dérogoire

Hypothèses dans laquelle la loi admet exceptionnellement que les lois sociales soient écartées dans un même défavorable pour les salariés sous le respect de certaines conditions de fond et de forme (ex : en matière de durée du travail les forfaits en jours sur l'année dérogeant à la référence aux 35 h hebdomadaire)

Les normes d'ordre public social

Ce sont les règles auxquelles le contrat ou la convention collective ne peuvent déroger que dans un sens plus favorable au salarié

Ex : selon la loi la cotisation frais de santé mise en place dans l'entreprise doit être assurée à hauteur de 50% par l'employeur ,mais une convention collective ou une décision unilatérale de l'employeur peut légalement prévoir une prise en charge à 100%

3) L'articulation des sources professionnelles entre elles

Entre les sources professionnelles il peut y avoir un conflit de normes comment le trancher ?

La règle posée par la jurisprudence est la suivante :

En cas de concours de sources professionnelles ,le principe est que les avantages ayant le même objet ou la même cause ne peuvent sauf stipulations contraires se cumuler.

La loi et la jurisprudence ont consacré un principe de faveur selon lequel en cas de conflit de normes c'est la plus favorable au salarié qui doit recevoir application.

4) Les relations entre les accords collectifs et les contrats individuels de travail

En principe quand un employeur est lié par les clauses d'une convention collective ou d'un accord collectif ,les clauses qui y sont contenues s'appliquent aux contrats de travail conclus avec lui sauf stipulations plus favorables

Le principe supporte une exception dans le cas de la conclusion d'un accord de performance collective

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIS.i6VLxibP4ArQOPAwx.; ylu=Y29sbwMEcG9zAzIEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1656538426/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.servic

Questions sur la leçon 1

- 1) *Quelles sont les sources étatiques du droit du travail ?*
- 2) *Le SMIC relève – t – i d’une source étatique ?*
- 3) *Comment distingue - t- on la loi du règlement ?*
- 4) *Quels sont les principes fondamentaux posés par la Constitution qui concernent le droit du travail*
- 5) *Quelles sont les sources professionnelles en droit du travail ?*
- 6) *Sous quelles conditions un usage devient une source de droit en droit du travail ?*
- 7) *Autour de quel principe s’articulent les diverses sources de droit du travail entre elles ?*
- 8) *Quels sont les effets d’une norme qualifiée d’ordre public ?*
- 9) *En droit du travail quelles sont les diverses qualifications que peut recevoir l’ordre public ?*
- 10) *Le règlement intérieur de l’entreprise est – il une source de droit négocié ou imposé ?*

Leçon 2 : Le contrôle de la mise en œuvre des règles du droit du travail

I- Les missions de l'inspection du travail

1. Faciliter le dialogue social dans l'entreprise.

Un inspecteur du travail connaît bien l'environnement humain et matériel de l'entreprise. Il est un interlocuteur naturel des partenaires sociaux qui font souvent appel à lui en cas de litige, notamment en cas de difficultés de fonctionnement des institutions représentatives du personnel ou à l'occasion d'un conflit collectif. L'inspecteur peut servir de médiateur à un blocage des négociations entre employeur et salariés.

2. Assurer le respect des dispositions légales en matière de droit du travail

Les agents de contrôle de l'inspection du travail ont pour mission de contrôler l'application du droit du travail (code du travail, conventions et accords collectifs) dans tous ses aspects : santé et sécurité, fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité social et économique...), durée du travail, contrat de travail, travail illégal.

Les attributions des agents de contrôle de l'inspection du travail peuvent, pour certains secteurs d'activité et dans des conditions fixées par décret, être exercées par des agents de contrôle assimilés (se reporter aux articles R. 8111-1 à 12 du code du travail)

Les agents de contrôle de l'inspection du travail peuvent également constater :

▶ *les infractions commises en matière de discriminations prévues à l'article 225-2 (3° et 6°) du code pénal,*

▶ *les délits de harcèlement sexuel ou moral prévus, dans le cadre des relations de travail, (articles 222-33 et 222-33-2 du code pénal), La circulaire de la DGT du 12 novembre 2021 précise les possibilités d'interventions des agents de contrôle de l'inspection du travail dans les situations de harcèlement (moral et sexuel)*

▶ *les infractions relatives à la traite des êtres humains, au travail forcé et à la réduction en servitude (articles 225-4-1, 225-14-1 et 225-14-2 du code pénal),*

▶ *les infractions aux règles de détachement temporaire de salariés sur le territoire national par une entreprise établie hors de France,*

les infractions aux dispositions relatives à l'interdiction de fumer dans les lieux affectés à un usage collectif (article L. 3511-7 du code de la santé publique), ainsi que les autres infractions mentionnées à l'article L. 8112-2 du code du travail.

▶ les manquements aux règles encadrant les stages étudiants en milieu professionnel (règles visées par les articles L. 124-7, L. 124-8, L. 124-10, L. 124-13 et L. 124-14 et à la première phrase de l'article L. 124-9 du code de l'éducation). Dans le cadre de la lutte contre le travail dissimulé, il est par ailleurs prévu que, lorsque l'inspecteur ou le contrôleur du travail constate qu'un stagiaire occupe un poste de travail en méconnaissance des articles L. 124-7 et L. 124-8 du code de l'éducation ou que l'organisme d'accueil (entreprise, association, etc.) ne respecte pas les articles L. 124-13 et L. 124-14 du code de l'éducation, il en informe le stagiaire, l'établissement d'enseignement dont il relève, ainsi que les institutions représentatives du personnel de l'organisme d'accueil.

Les articles L. 81121 et L. 81122 du code du travail, qui définissent les missions des agents de contrôle de l'inspection du travail et les infractions susceptibles d'être constatées par eux, n'interdisent pas à l'agent de contrôle de faire état des infractions de droit commun dont les éléments constitutifs lui paraissent réunis et de les porter à la connaissance du procureur de la République en application de l'article 40 du code de procédure pénale (arrêt de la Cour de cassation du 9 janvier 2018)

L'inspecteur du travail possède également un pouvoir de décision : l'employeur doit, dans certaines situations prévues par le code du travail, obtenir son autorisation avant d'agir, par exemple :

▶ certains dispositifs relatifs à la durée du travail, comme la mise en place d'horaires individualisés en l'absence de représentants du personnel,

▶ le licenciement des représentants du personnel (membres de la délégation du personnel du comité social et économique, délégué syndical...), des conseillers prud'hommes, des médecins du travail...

▶ le travail des jeunes (dérogations à certaines interdictions).

Le règlement intérieur doit être communiqué à l'inspecteur du travail, lequel peut exiger le retrait ou la modification des dispositions contraires aux articles L. 1321-1 à L. 1321-3 et L. 1321-6 du code du travail.

Les décisions de l'inspecteur du travail peuvent faire l'objet d'un recours administratif (recours gracieux - devant l'inspecteur lui-même - ou recours hiérarchique - généralement auprès du ministre chargé du travail) ou d'un recours contentieux (auprès du tribunal administratif).

Quels sont les pouvoirs et moyens d'action des agents de contrôle ?

Les agents de contrôle de l'inspection du travail disposent d'un pouvoir d'investigation qui les autorisent à :

▶ accéder/rentrer à/dans l'entreprise et la visiter, sans avertissement préalable,

- ▶ entrer dans les locaux affectés à l'hébergement de travailleurs (voir précisions ci-dessous),
- ▶ mener une enquête, notamment en interrogeant les salariés, en demandant les documents,
- ▶ procéder à des prélèvements portant sur les produits distribués ou utilisés,
- ▶ demander, dans le cadre de la lutte contre le travail dissimulé, à toute personne liée à l'entreprise de justifier de leur identité et de leur adresse, dans l'exercice de leur mission
- ▶ faire appel à des organismes agréés pour vérifier l'état des locaux et des matériels.

Les agents de contrôle de l'inspection du travail peuvent se faire présenter, au cours de leurs visites, l'ensemble des livres, registres et documents rendus obligatoires par le Code du travail ou par une disposition légale relative au régime du travail. Ils peuvent disposer tout document ou tout élément d'information, quel qu'en soit le support, utile à la constatation de faits susceptibles de vérifier le respect de l'application des dispositions mentionnées à l'article L. 8113-5 du code du travail.

Les agents de contrôle de l'inspection du travail peuvent accéder dans tout local affecté à l'hébergement de travailleurs, après avoir reçu l'autorisation des personnes qui l'occupent dans le cadre de l'application des articles L. 4221-1 et L. 4231-1 et du 1° de l'article L. 8112-2 du code du travail et de l'article L. 716-1 du code rural et de la pêche maritime.

Les constats des agents de contrôle de l'inspection du travail peuvent donner lieu à :

- ▶ des observations rappelant les règles en vigueur,
- ▶ des mises en demeure de se conformer à la réglementation,
- ▶ une demande à l'employeur de faire procéder à des contrôles techniques, par exemple, faire vérifier l'état de conformité des installations et équipements avec les dispositions qui lui sont applicables,
- ▶ des procès-verbaux pour les infractions pénales,
- ▶ la saisine du juge des référés pour obtenir la suspension d'une activité particulièrement dangereuse ou la cessation du travail dominical dans certains secteurs (vente et prestation de services)
- ▶ une décision d'arrêt temporaire de la partie des travaux ou de l'activité présentant un danger grave et imminent pour la vie ou la santé d'un travailleur,
- ▶ une décision d'arrêt temporaire de l'activité dans certaines situations de danger lié à une exposition à un agent chimique cancérigène, mutagène ou toxique pour la reproduction.

La décision d'arrêt temporaire de travaux ou d'activité de l'agent de contrôle de l'inspection du travail mentionnée ci-dessus ne peut entraîner ni rupture, ni suspension du contrat de travail, ni aucun préjudice pécuniaire à l'encontre des salariés concernés. Il en va de même pour les décisions du juge judiciaire statuant en référé prises en application des articles L. 4732-1 et L. 4732-2 du code du travail.

Les observations et mises en demeure notifiées par l'inspection du travail en matière de santé et de sécurité, de médecine du travail et de prévention des risques doivent être conservées par l'employeur pendant 5 ans. L'inspecteur ou le contrôleur du travail peut en prendre connaissance à l'occasion de ses visites. Elles doivent de plus être communiquées par l'employeur aux membres du comité social et économique, au médecin du travail et, le cas échéant, aux représentants de certains organismes l'Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics et la Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail.

En ce qui concerne la protection de la santé et de la sécurité des jeunes travailleurs de moins de 18 ans, les agents de contrôle de l'inspection du travail :

▶ *procèdent au retrait de tout jeune travailleur de moins de 18 ans affecté à un ou plusieurs travaux interdits (prévus à l'article L. 4153-8 du code du travail) ou affecté à un ou plusieurs travaux réglementés (prévus à l'article L. 4153-9 du même code) qui le place dans une situation l'exposant à un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé. Ces décisions de retrait ne peuvent entraîner aucun préjudice financier à l'encontre du jeune concerné ni la suspension ou la rupture du contrat de travail (ou de la convention de stage s'il s'agit d'un jeune stagiaire) ;*

▶ *proposent au directeur régional de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Dreets - Ddets) de son territoire de suspendre le contrat de travail ou la convention de stage après avoir constaté un risque sérieux d'atteinte à la santé, à la sécurité ou à l'intégrité physique ou morale d'un jeune de moins de 18 ans (salariés, y compris temporaires, stagiaires, ou toute personne placée à quelque titre que ce soit sous l'autorité de l'employeur), proposent. Cette suspension s'accompagne du maintien par l'employeur de la rémunération ou de la gratification due au jeune. Elle ne peut pas entraîner la rupture du contrat de travail ou de la convention de stage. Si le directeur régional de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités refuse d'autoriser la reprise de l'exécution du contrat de travail ou de la convention de stage, ce refus entraîne la rupture du contrat ou de la convention à la date de sa notification aux parties avec les conséquences, notamment indemnitaires, mentionnées aux articles L. 4733-9 à 11 du code du travail*

B)Quels sont les droits et obligations des agents de l'inspection du travail ?

Les agents de contrôle de l'inspection du travail bénéficient du droit à :

▶ *l'indépendance à l'égard de toute influence extérieure dans l'exercice de leurs missions,*

▶ *la libre décision (libre appréciation par rapport à la hiérarchie, des suites données aux contrôles),*

▶ *la protection dans l'exercice de leurs missions. Ainsi, le fait de faire obstacle à l'accomplissement des devoirs d'un agent de contrôle de l'inspection du travail est puni d'un emprisonnement d'un an et d'une amende de 37 500 euros. En outre, les dispositions des articles L. 433-3, L. 433-5 et L. 433-6 du code pénal qui prévoient et répriment respectivement les actes de violences, d'outrages et de résistance contre les officiers de police judiciaire sont applicables à ceux qui se rendent coupables de faits de même nature à l'égard des inspecteurs du travail et des contrôleurs du travail.*

Ils sont libres d'organiser et de conduire des contrôles à leur initiative et décident des suites à leur apporter.

Un code de déontologie du service public de l'inspection du travail, établi par le décret n° 2017-541 du 12 avril 2017, fixe les règles que doivent respecter ses agents ainsi que leurs droits dans le respect des prérogatives et garanties qui leurs sont accordées pour l'exercice de leurs missions définies notamment par les conventions n°81 et n° 129 de l'Organisation internationale du travail (OIT) « sur l'inspection du travail et les dispositions du code du travail relatives à l'inspection du

travail ». Les dispositions applicables figurent aux articles R. 8124-1 à R. 8124-33 du code du travail.

Les agents de l'inspection du travail sont tenus à divers devoirs tels que l'impartialité, et le secret professionnel

II- La juridiction en matière de droit du travail : le conseil de Prud'hommes

A) Organisation du Conseil de Prud'Hommes

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIQZx3XLxi9zQAvQ6PAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1656540407/RO=10/RU=http%3a%2f%2fwww.justice.gouv.fr%2fjustice-civile-11861%2ffiches-techniques-cph-12836%2forganisation-et-fonctionnement-du-conseil-de-prudhommes-29024.html/RK=2/RS=VJK5DU0zGVkz595AhPVGpdwBil4-

B) La compétence du Conseil de Prud'hommes

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIQZLCXLxiNqYA6xiPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Nj/RV=2/RE=1656540483/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.youtube.com%2fwatch%3fv%3dQdqIzkbIQEE/RK=2/RS=blGWzYa2aW48BNe2P7IYyy2yNWo-

C) La procédure devant le Conseil de Prud hommes

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrEo2ZWXrxi.HQaW2q02oIQ;_ylu=c2VjA3NyBHNSawN2aWQEdnRpZAMEZ3BvcwMx/RV=2/RE=1656540887/RO=11/RU=https%3a%2f%2fwww.youtube.com%2fwatch%3fv%3dZXXlfMrdPXi/RK=2/RS=JBPYAJCAL6nLqsRMaDiksHdcNOo-

D) La jurisprudence et son rôle

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIS.VVYrxiVloAKBaPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Nj/RV=2/RE=1656541909/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.youtube.com%2fwatch%3fv%3d_nftVvLST8/RK=2/RS=iErf22Gah0ro_y9oFijuLD6rek-

Questions sur la leçon 2

- 1) Quelles sont les institutions qui contrôlent l'application des règles du droit du travail dans l'entreprise ?
- 2) Pourquoi le gestionnaire RH doit – il considérer l'inspecteur du travail comme un partenaire ?
- 3) Quelle est la juridiction compétente pour tout litige relative au contrat de travail ?
- 4) Pourquoi le gestionnaire RH doit – il être attentif à la jurisprudence en matière de droit du travail ?
- 5) Qu'est ce qu'un revirement de jurisprudence ?

Sous –partie 2 : La gestion du personnel salarié

Seront développés successivement :

- Le contenu des principales clauses d'un contrat de travail
- Les obligations administratives liées à l'embauche du salarié
- La constitution des dossiers individuels des salariés
- Les obligations de l'employeur liées au départ du salarié de l'entreprise

Leçon 3-La rédaction du contrat de travail : ses principales clauses et les avenants

Si le contrat doit contenir obligatoirement les dispositions d'ordre public il est aussi guidé par le principe de la liberté contractuelle .A l'intérieur de ces limites il doit contenir cependant des clauses obligatoires

A. Rédiger un contrat de travail : Quelles sont les mentions obligatoires ?

Pour rédiger un contrat de travail qui satisfait les dispositions légales ce dernier doit contenir des clauses obligatoires qui sont mentionnées ci après

1.1 L'identification complète de l'employeur et du salarié

Vous devez préciser dans le contrat de travail de travail tous les détails d'identification de l'employeur :

- **Dénomination sociale**
- **Siège social**
- **Gérant**
- **Numéro URSAFF et SIRET**

•

et du futur salarié : nom, prénom, adresse et numéro de Sécurité sociale.

1.2 La date de début (et fin) du contrat de travail

La date de d'embauche doit absolument apparaître sur le contrat de travail. S'il s'agit d'un Contrat de travail à Durée Déterminée, vous devez également mentionner :

- *La date de fin d'emploi,*
- *Les conditions de renouvellement du contrat de travail, le cas échéant.*

1.3 La nature du contrat de travail

*Il s'agit de préciser si le contrat de travail est à **durée indéterminée** (CDI) ou au contraire à **durée limitée** (CDD, CTT...)*

*Dans le cas où vous embauchez un salarié en CDD, vous devez mentionner le **motif de la durée limitée**.*

*Attention dans ce cas, vous ne pouvez invoquer que l'un des **5 motifs prévus par la loi** :*

• **Remplacement d'un salarié ou du dirigeant d'entreprise absent (et dans ce cas, vous devez obligatoirement mentionner le nom et la qualification de la personne remplacée)**

• **Accroissement temporaire d'activité**

• **Exécution de travaux temporaires par nature**

• **Emplois saisonniers, secteurs à usage constant, travaux de vendanges**

• **Remplacement d'un chef d'exploitation agricole ou d'entreprise, d'un aide familiale, d'un associé d'exploitation, ou de leur conjoint**

*Faute de mention spécifique, le CDD pourra être **requalifié en CDI** par le juge.*

Autre mention obligatoire : le contrat de travail peut être à **temps plein**, c'est-à-dire 35 heures hebdomadaires, ou à **temps partiel** (moins de 35 heures hebdomadaires). Dans le cas d'un temps partiel, les **horaires de travail** doivent être détaillés.

1.4 La description du poste

Décrivez la **nature de l'emploi** que votre salarié occupera, les **détails de la fonction** ainsi que sa **position hiérarchique**.

1.5 La rémunération

Précisez les montants du **salaire de base, fixe et variable**, et des différentes **primes ou avantages en nature** dont va bénéficier votre salarié, ainsi que la périodicité de la rémunération.

1.6 Le lieu de travail

Lorsque vous rédigez le contrat ce travail, vous devez préciser le lieu de l'emploi (ou le lieu de rattachement dans le cas de mobilité).

1.7 Les congés payés annuels

Indiquez la durée des congés payés dont bénéficiera votre collaborateur, ainsi que la manière de calculer ces congés dans le contrat de travail

1.8 Le délai de préavis

Mentionnez la **durée du préavis** à respecter en cas de démission et de licenciement.

1.9 Les modalités de la période d'essai

Attention, si vous oubliez d'indiquer les modalités de la **période d'essai**, votre futur salarié sera dès son premier jour considéré comme engagé définitivement par la société (ou pour la période déterminée en cas de CDD).

La loi stipule que la période d'essai varie entre 2 et 4 mois renouvelables une fois (en fonction du poste de votre salarié) pour les contrats en CDI et elle est de un mois pour les CDD.

1.10 La Convention Collective applicable

En cas de convention collective applicable, si votre entreprise y est soumise.

1.11 Les Caisses de sécurité sociale et de retraite

Indiquez le nom ainsi que l'adresse de l'organisme de Sécurité Sociale auquel vous cotisez, ainsi que le nom et l'adresse de la caisse de retraite complémentaire.

1.12 Signature du Contrat de travail

Le contrat de travail doit être **rédigé en deux exemplaires** et doit être signé par le salarié avant que celui-ci ne prenne ses fonctions.

B) L'avenant au contrat de travail :(source web legal place)

1) Dans quels cas utiliser un avenant au contrat de travail ?

Lorsque les parties au contrat de travail (qu'il s'agisse d'un CDI ou d'un CDD) **souhaitent procéder à certaines modifications au contrat**, elles doivent signer un avenant permettant d'acter formellement les modifications souhaitées.

L'avenant au contrat de travail concernera alors uniquement les clauses du contrat de travail modifiées, ajoutées ou supprimées et l'ensemble des autres clauses du contrat de travail continueront à rester en vigueur.

L'avenant au contrat de travail fera dès lors partie intégrante du contrat de travail initial, qui devra être lu à l'aune des modifications qui y ont été apportées par son ou ses avenants.

Il s'agit ainsi :

- de l'avenant de passage du CDD au CDI
- de l'avenant de passage d'un temps partiel à un temps complet
- de l'avenant de passage d'un temps complet à un temps partiel
- de l'avenant d'ajout d'une clause de non concurrence au contrat
- de l'avenant d'ajout d'une clause de forfait jour (permettant de modifier le décompte de la durée de travail)
- de l'avenant de mise à disposition d'un véhicule de fonctions

2) L'avenant de passage de CDD à CDI

Le **contrat de travail à durée déterminée (CDD)** ne doit pas être conclu dans le but de pourvoir un emploi stable et durable au sein de l'entreprise (article L.1242-1 du Code du travail). Il ne peut être conclu que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire et seulement dans les cas prévus par la loi (articles L.1242-2 et L.1242-

3 du Code du travail), lesdits cas les plus fréquemment rencontrés étant l'accroissement temporaire d'activité et le remplacement de salarié absent.

A l'inverse, un contrat à durée indéterminée est la forme normale et générale de la relation de travail.

Ainsi, il peut y avoir lieu à signer un avenant de passage de CDD à CDI à l'issue du CDD. **A noter que la poursuite de la relation contractuelle à l'issue du CDD emporte automatiquement requalification du CDD en CDI.** Il est toutefois préférable de conclure un avenant en bonne et due forme afin de matérialiser par écrit clairement la continuation de la relation de travail en durée indéterminée.

Quel est le contenu de l'avenant de passage de CDD à CDI ?

Le contenu d'un CDI est libre (sauf mentions obligatoires au titre de la convention collective applicable).

Si une période d'essai a été prévue dans le CDD et qu'elle n'est pas terminée, il conviendra, si l'employeur souhaite en prévoir une dans le nouveau CDI, d'imputer la période d'essai déjà passée en CDD.

Afin d'éviter toute ambiguïté, il est utile également de rappeler en tant que de besoin que l'ancienneté acquise par le salarié au titre du CDD reste acquise dans la prolongation du contrat en CDI.

L'employeur doit-il payer l'indemnité de fin de mission du CDD ?

L'employeur est en principe dispensé de payer l'indemnité de fin de mission au titre du CDD, à la condition stricte qu'il n'y ait eu aucun intervalle entre le CDD et le CDI.

Si l'embauche sous CDI fait suite à plusieurs CDD successifs, l'indemnité de fin de contrat reste due pour le ou les CDD successifs antérieurs au CDD précédant immédiatement l'embauche définitive du salarié.

Si les conditions d'emploi ne sont pas similaires, ou si la rémunération n'est pas au moins équivalente, l'indemnité reste due.

3) L'avenant de passage à temps plein

Dans quels cas utiliser un avenant de passage de temps partiel à temps complet ?

Ce modèle d'avenant à contrat de travail permet de porter la durée de travail d'un temps partiel à un temps complet.

Si la volonté de passer à temps complet émane du salarié, celui-ci n'est soumis à aucune procédure particulière contrairement à une demande de passage à temps partiel. Dès lors qu'un salarié informe son employeur de sa volonté de passer à temps complet, quelle que soit la forme de cette demande, il bénéficie d'une priorité d'emploi.

Ainsi, si dans l'entreprise un emploi à temps plein relevant de sa catégorie professionnelle ou un emploi similaire est disponible, l'employeur est tenu de le proposer au salarié. A défaut, il faut informer le Salarié dès qu'un poste sera disponible, sans quoi il pourrait prétendre à des dommages-intérêts.

NB : Pensez à consulter votre convention collective, qui peut prévoir des dispositions particulières.

L'interdiction de prévoir un passage temporaire à temps complet

Il est interdit de faire passer un salarié à temps complet pour une durée limitée. Ainsi tout avenant ayant pour effet de porter la durée du travail accomplie par un salarié au niveau de la durée légale doit être conclu sans limitation de durée.

En effet, la chambre sociale de la Cour de cassation, dans un arrêt du 13 janvier 2016, a confirmé sa position jurisprudentielle qui interdit le passage temporaire à temps complet pour un salarié à temps partiel.

4) L'avenant de passage à temps partiel

Dans quels cas utiliser un avenant de passage de contrat de travail de temps complet à temps partiel ?

Il est souvent utilisé à la demande du salarié, notamment pour lui permettre de prendre un congé partiel pendant une certaine période (maternité ou paternité par exemple).

Passage à temps partiel à la demande du salarié

Les salariés à temps complet souhaitant occuper ou reprendre un emploi à temps partiel dans le même établissement ou, à défaut, dans la même entreprise ont priorité pour l'attribution d'un emploi ressortissant à leur catégorie professionnelle ou d'un emploi équivalent, ou, si une convention ou accord de branche étendu le prévoit, d'un emploi présentant des caractéristiques différentes. L'employeur porte à leur connaissance la liste des emplois disponibles existants.

La convention ou l'accord collectif mettant en place le temps partiel peuvent fixer les conditions de mise en place d'horaires à temps partiel à la demande du salarié.

L'avenant ci-après doit être adapté si votre entreprise dispose d'un accord d'entreprise sur le temps partiel.

Passage à temps partiel à la demande de l'employeur

L'employeur peut proposer à ses salariés de réduire leur activité, mais il ne peut pas les y contraindre. Ainsi le refus d'un salarié à temps complet d'être occupé à temps partiel ne constitue ni une faute ni un motif de licenciement (L. 3123-4 du Code du travail).

Dans ce cadre, l'employeur a la possibilité, si une convention ou un accord de branche étendu le lui permet, de proposer au salarié à temps complet un emploi à temps partiel ne ressortissant pas à sa catégorie professionnelle ou non équivalent (L. 3123-18 du Code du travail).

Durée de travail

Le contrat de travail à temps partiel doit mentionner la durée hebdomadaire ou mensuelle de travail prévue ainsi que la répartition de cette durée entre les jours de la semaine ou les semaines du mois, sauf dans les associations ou entreprises d'aide à domicile (Art. L. 3123-6 du Code du travail).

Dans tous les cas, la durée minimale de travail hebdomadaire d'un salarié à temps partiel est fixée par une convention ou un accord de branche étendu.

A défaut d'accord, la durée minimale est de 24 heures par semaine ou, le cas échéant, à l'équivalent mensuel de cette durée (NB : il est possible de déroger à cette durée sur demande écrite et motivée du salarié).

5) L'avenant d'ajout d'une clause de non concurrence

Dans quels cas utiliser un avenant de d'ajout d'une clause de non concurrence au contrat de travail ?

Distincte de l'obligation de loyauté, à laquelle le salarié se trouve soumis pendant la durée d'exécution du contrat, la clause de non-concurrence peut être prévue au moment de la conclusion ou au cours de l'exécution du contrat de travail par la signature d'un avenant.

Ce sera utile pour les salariés clés, dont le poste est important au sein de la société ou ayant accès à des informations cruciales sur la société employeur. Il serait aisé, pour de tels salariés, s'il quittent l'entreprise, d'être embauché par des concurrents et de mettre leur ancien employeur en péril en le concurrençant directement. Une telle concurrence pourrait également consister dans le fait pour le salarié de monter directement une activité concurrente, à son propre compte.

Conditions de validité de la clause de non-concurrence

Une clause de non-concurrence n'est licite que si :

- elle est indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise,
- elle est limitée dans le temps (12 ou 18 mois par exemple),
- elle est limitée dans l'espace, c'est à dire qu'elle n'interdit à l'ancien salarié de concurrencer l'entreprise dans un espace géographique déterminé, correspondant en général au marché géographique où l'ancien employeur exerce son activité,
- elle tient compte des spécificités de l'emploi du salarié, et
- elle comporte l'obligation pour l'employeur de verser au salarié une contrepartie financière.

Ces conditions sont cumulatives : elles doivent toutes être respectées. Si l'une d'entre elle n'est pas respectées, alors la clause sera nulle.

Il convient également de se reporter à la Convention collective applicable, qui peut prévoir des dispositions particulières en la matière (notamment en terme de durée de la clause, de contrepartie financière, etc).

Contrepartie financière à l'interdiction de concurrence

Attention, pour être valable, la contrepartie financière doit nécessairement être versée à l'issue de la relation contractuelle, et ne doit pas être dérisoire (en général, 30% minimum du dernier salaire).

6) L'avenant d'ajout de passage au forfait jour

Dans quels cas utiliser un avenant de mise en place de clause de forfait jour ?

Ce modèle d'avenant à contrat de travail permet d'instaurer une clause de forfait jour dans le CDI ou CDD.

Le forfait jours permet au salarié de bénéficier d'une plus grande liberté et de déroger aux 35h.

En soumettant le salarié au forfait jours, la règle des 35 heures hebdomadaires de travail ne s'applique plus. Le temps de travail des salariés concernés par le forfait

jour est donc décompté en journées de travail sur une année, et plus sur la base du nombre d'heures hebdomadaires.

Une telle clause doit être prévue par un accord collectif ou une convention collective

Pour pouvoir déroger ainsi à la règle des 35 heures et mettre en place une telle clause, un accord collectif ou une convention collective doit le prévoir.

L'accord ou la convention devra prévoir les catégories de salariés concernés, la durée annuelle de travail soumis au forfait (qui ne peut pas excéder 218 jours) et le régime de ces convention (condition de suivi de l'organisation du travail, réunion entre le salarié et l'employeur pour faire le point sur l'organisation, modalités de décompte des jours, etc.).

Clause limité à certaines catégories de salariés

Seuls certaines catégories de salariés peuvent en principe bénéficier des forfaits jours. Il s'agit :

– des salariés cadres autonomes dans l'organisation de leur agenda, et dont les fonctions permettent de ne pas suivre les horaires applicables au sein de l'entreprise.

– des salariés dont la durée du temps de travail ne peut être prédéterminée lors de l'embauche et qui s'organisent de façon autonome et en considération de leurs responsabilités.

Nombre de jours annuels

Le maximum légal de jours annuels de travail qu'il est possible de prévoir dans une telle convention est 218 jours. L'accord collectif ou la convention collective peut prévoir un nombre inférieur de jours.

Le salarié pourra dépasser cette limite, mais il bénéficiera alors, en contrepartie, d'une rémunération complémentaire à laquelle majorée.

7) L'avenant de mise à disposition d'un véhicule de fonction

Dans quels cas utiliser un avenant de mise à disposition d'un véhicule de fonction ?

Ce modèle d'avenant à contrat de travail permet de prévoir qu'un véhicule de fonction sera mis à disposition du salarié.

Ce sera le cas notamment lorsque le salarié est amené à effectuer des déplacements qui n'étaient initialement pas nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Le droit du salarié à un véhicule de fonction et les obligations réciproques des parties quant à ce véhicule peuvent être prévus soit par une convention collective ou un accord collectif applicable dans l'entreprise, soit par le contrat de travail liant l'employeur et le salarié.

Le véhicule de fonction est considéré comme un avantage en nature

L'attribution du véhicule de fonction subit alors le même régime que les autres avantages conventionnels ou contractuels.

Il constitue ainsi un élément de rémunération qui est pris en compte dans l'assiette des cotisations sociales et intégré fiscalement dans la catégorie des traitements et salaires.

Il doit figurer en tant que tel dans la fiche de paie du salarié.

Lorsque l'employeur met un véhicule à la disposition permanente d'un salarié, l'utilisation privée que celui-ci en fait constitue un avantage en nature. Cet avantage est évalué sur la base des dépenses réellement engagées ou d'un forfait annuel sur option de l'employeur.

L'utilisation du véhicule par le salarié à des fins privées

L'employeur ne peut priver le salarié dont le contrat de travail est suspendu du véhicule utilisable à des fins privées, sous peine d'être condamné à lui verser des dommages-intérêts.

Infractions commises avec le véhicule de fonction

En tant que titulaire du certificat d'immatriculation d'un véhicule, ou représentant de la personne morale au nom de laquelle ce certificat est établi, l'employeur est pécuniairement responsable des amendes encourues au titre de certaines infractions (excès de vitesse, non-respect des règles de stationnement ou des distances de sécurité...). Mais il peut s'exonérer de cette responsabilité en établissant qu'il n'est pas l'auteur véritable de l'infraction.

Notamment, depuis la loi du 18 novembre 2016, les employeurs ont l'obligation de divulguer les coordonnées du salarié auteur d'une infraction routière commise depuis le 1er janvier 2017 avec un véhicule appartenant à l'entreprise ou loué par celle-ci et constatée par ou à partir d'un radar automatisé. Elle prévoit à cet effet que le représentant légal de la société dispose de 45 jours à compter de l'envoi ou de la remise de l'avis de contravention pour communiquer, par LRAR (lettre recommandée avec accusé de réception) ou de façon dématérialisée, l'identité et l'adresse du conducteur ou pour justifier de l'existence d'un vol, d'une usurpation de plaque d'immatriculation ou de tout autre événement de force majeure.

Sont concernées les infractions aux règles constatées selon les modalités prévues à l'article L.130-9 du Code de la route dont la liste figure à l'article R.130-11 nouveau de ce Code.

Questions sur la leçon 3

- 1) Quelles sont les mentions obligatoires que l'on trouve dans un contrat de travail ?*
- 2) Dans quelles situations un avenant au contrat de travail doit-il être rédigé ?*
- 3) Quand l'employeur a-t-il intérêt à insérer une clause de non-concurrence dans le contrat de travail ?*
- 4) Quand faut-il remettre un exemplaire du contrat de travail au salarié ?*

Leçon 4 : La diversité des contrats de travail

L'employeur au regard des besoins en personnel salarié a sa disposition plusieurs types de contrat de travail :

Le contrat de travail à durée indéterminée (CDI)

Le contrat de travail à durée déterminée (CDD)

Le contrat de travail temporaire (CTT)

I- De la procédure de recrutement à la conclusion du contrat de travail

A) La procédure de recrutement

La définition du besoin de poste de travail

Ce doit être la base de tout recrutement : il faut **définir précisément le besoin et les caractéristiques du poste.**

- Quelles seront les missions du salarié ?
- Quelles seront les conditions de travail : sédentaire ou itinérant, en équipe ou autonome, indépendant ou soumis à une hiérarchie, etc.
- Quelles sont les compétences que vous recherchez ?
- Le salarié devra-t-il être diplômé ? Si oui, quels diplômes pourraient convenir ?
- Si le salarié n'a pas besoin d'être diplômé, quelle expérience minimale dans le même poste estimez-vous suffisante pour que le candidat soit considéré comme pertinent ?
- Quel est le délai de prise de fonction ?
- Quelles sont les évolutions de carrière possible ?
- Quel est le salaire moyen que vous estimez pouvoir (d'un point de vue économique) et devoir (d'un point de vue à la fois éthique et concurrentiel : il faut proposer un salaire attractif pour attirer) offrir ?
- Quels sont les autres avantages qu'offrent votre entreprise d'une part et le poste en particulier ?

Sur la base de ces réponses, il faut vous établir le profil du candidat :

- Quelles doivent être son expérience et sa formation (savoir-faire) ?
- Quelles doivent être ses qualités humaines (savoir-être) ?
- Doit-il être mobile ?

Une fois cela établi, il y a lieu de créer une grille dans laquelle sera attribuée une note (de 1 à 5) à vos critères : 1 pour un critère peu important, 5 pour un critère important. Grâce à cette grille, il sera plus aisé d'évaluer **les candidats.**

Rédaction et diffusion de l'annonce d'offre d'emploi

La rédaction de l'annonce n'est pas si facile qu'il y paraît. En effet, elle doit :

- Respecter les contraintes légales
- Décrire précisément le poste et le profil recherché
- Donner envie de postuler

Par conséquent, elle ne doit en aucun cas faire mention/viser des candidats d'un âge inférieur à une limite ou d'un sexe donné. L'intitulé doit donc obligatoirement préciser H/F. En revanche, si vous cherchez un senior et/ou un jeune de moins de 26 ans pour mettre en place un contrat de génération, c'est possible, mais demandez conseil à un juriste/conseiller Pôle Emploi.

En général, la rédaction d'une annonce répond au format suivant :

- D'abord une présentation objective de votre entreprise (inutile de vous présenter comme « leader de votre domaine », ou connaissant « une croissance exponentielle de son chiffre », etc. ce genre de lieux communs exagérés ne donnent pas une bonne image et vous exposent à des candidatures surprenantes).

- Vous décrirez ensuite le poste : fonctions, missions, cadre, etc.
- Vous pourrez ensuite décrire le profil recherché (ici encore, inutile d'en faire trop : soyez objectif, précis et sérieux. Les professionnels du marketing et du recrutement peuvent se faire plaisir et sortir des clous, mais quand on n'est ni l'un ni l'autre, on se concentre sur l'essentiel) : compétences, expériences, etc.
- Enfin vous présenterez les conditions de travail : salaires, avantages, etc.

- **L'offre d'emploi:** Les conditions légales à satisfaire (article 5321-2 du code du travail)

« Aucun service de placement ne peut être refusé à une personne à la recherche d'un emploi ou à un employeur fondé sur l'un des motifs de discrimination énumérés à l'article L. 1132-1. Aucune offre d'emploi ne peut comporter de référence à l'une des caractéristiques mentionnées à cet article »

Article L 1132 -1 code du travail

« Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, telle que définie à l'article 1er de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L. 3221-3, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son identité de genre, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue de son auteur, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une prétendue race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille, de son lieu de résidence ou de sa domiciliation bancaire, ou en raison de son état de santé, de sa perte d'autonomie ou de son handicap, de sa capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français. »

Article L 1133-1 code du travail

« L'article L. 1132-1 ne fait pas obstacle aux différences de traitement, lorsqu'elles répondent à une exigence professionnelle essentielle et déterminante et pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée ».

Sélection et convocation à un entretien des candidats

Vient ensuite l'analyse des candidatures, tâche pénible et délicate s'il en est.

Notre conseil : faites des piles, établissez des critères éliminatoires et prenez des notes.

Parcourez rapidement les CV et lettres de motivation, l'un après l'autre, avant de classer la candidature dans la pile « poubelle », la pile « pourquoi pas » ou la pile « candidat sérieux ». Une fois cela fait, rangez dans un placard la pile « poubelle » (on ne sait jamais) et relisez attentivement la pile « candidat sérieux ».

Prenez alors des notes sur ce qui vous interpelle : un trou dans le parcours, un manque de cohérence apparent, un changement de voie, etc. Tous ces points devront être discutés en entretien pour vous assurer que le candidat est véritablement sérieux. Notez directement sur le CV et la lettre de motivation : ils seront des supports lors de l'entretien.

Si vous avez assez de candidats sérieux, laissez de côté la pile « pourquoi pas » en attendant : elle vous servira si aucun des candidats sérieux ne fait finalement l'affaire ou s'il n'y en pas assez.

Au moment de l'entretien, n'hésitez pas à faire le point avec le candidat sur les points d'interrogation de son CV et de sa LM. Ce n'est qu'à ce prix que vous pourrez vérifier la pertinence du candidat et sa capacité à expliquer son parcours et sa motivation.

N'oubliez pas : chaque argument du candidat doit être appuyé par au moins 3 exemples. Si un candidat vous dit qu'il a l'esprit d'équipe (une autre banalité... mais inévitable), demandez-lui de vous citer 3 expériences professionnelles où il a su faire preuve d'esprit d'équipe !

Si vous pensez avoir besoin d'aide pour recruter, n'hésitez pas à demander à être mis en relation avec un expert proche de chez vous. Cela pourrait vous simplifier la tâche et vous garantir un recrutement plus efficace.

Entretien d'embauche : les questions interdites

Avant toute mise en œuvre d'une procédure de recrutement, le candidat à un emploi doit être clairement informé des méthodes et techniques de recrutement (tests, questionnaire, voire graphologie) auxquelles il devra se soumettre. Les résultats obtenus doivent rester confidentiels. Ils peuvent être portés à la connaissance du salarié si celui-ci en fait la demande.

Les informations demandées au candidat lors du processus de recrutement (que ce soit lors de l'entretien ou dans un questionnaire écrit) "ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles". Le caractère pertinent de ces méthodes est exigé.

Le futur employeur ne peut demander aucun renseignement portant sur la vie privée ou sur l'appartenance syndicale du candidat. Des questions telles que "êtes-vous marié(e) ?" ou celle posée très souvent aux femmes "avez-vous ou comptez-vous avoir des enfants ?" n'ont pas lieu d'être. Ce type de questions présente en effet un caractère discriminatoire.

Le candidat n'est pas non plus tenu de donner des renseignements sur son état de santé ; ceux-ci sont confiés au médecin du travail lors de la visite d'embauche.

Demander au candidat s'il possède le permis de conduire quand le poste à pourvoir le nécessite est en revanche parfaitement normal.

Réponses sincères exigées du candidat

De son côté, le candidat est tenu de répondre de bonne foi aux demandes d'information du recruteur en ce qui concerne ses aptitudes à occuper le poste. Attention : une fausse déclaration, si elle est à l'origine d'une situation préjudiciable à l'employeur, peut tout à fait justifier la rupture ultérieure – ou la nullité – du contrat de travail.

A ainsi été considéré comme nul un contrat de travail conclu sur la base de fausses informations données par le salarié quant à sa formation et à ses diplômes, alors que celles-ci avaient été déterminantes dans son recrutement.

Les tests professionnels

Certaines entreprises font passer des tests professionnels afin de vérifier la qualification et les aptitudes du candidat par une mise en situation réelle. Ces tests, qui doivent être de courte durée, ne peuvent en aucun cas être assimilés à la période d'essai.

Si le Code du travail ne se prononce pas sur ces tests, certaines conventions collectives prévoient des dispositions, notamment en ce qui concerne la rémunération applicable à cette forme de test à l'embauche.

Les discriminations à l'embauche sont une des premières causes de saisine du défenseur des Droits. Le candidat doit apporter un "faisceau de preuves" montrant qu'il y a eu discrimination. De son côté, l'entreprise devra prouver que le non recrutement de la personne était strictement lié à ses compétences professionnelles.

Si la transaction n'aboutit pas, le défenseur porte l'affaire devant la justice pénale. Un juge lyonnais a ainsi condamné, le 13 février 2007, un cabinet de recrutement pour discrimination à l'embauche sous le prétexte que le candidat était trop vieux. Il avait 45 ans...

Cas pratique d'application :

Alice a présenté sa candidature comme chargée de clientèle auprès de l'entreprise Ovia .Sa surprise est grande lorsqu'on lui demande de remplir un questionnaire avant son entretien d'embauche, une démarche qu'elle conteste devant l'employeur.

Dans ce questionnaire figurent plusieurs questions relatives à la situation de famille du candidat ; l'âge et la profession du conjoint /concubin ; le nombre d'enfants, leurs âges et leurs prénoms ; la profession des parents le nombre de frères et sœurs.

Finalement Alice n'a pas été recrutée et elle apprend par la suite que les candidats n'ayant pas répondu au questionnaire n'ont pas été en entretien, que les deux candidates sélectionnées pour le poste n'ont pas d'enfant et que la candidate recrutée est une personne célibataire sans enfant.

Question vous vérifierez la légalité de la procédure de recrutement à laquelle Alice a été soumise

B) La conclusion contrat de travail

1) Définition et analyse du contrat de travail

L'on dira qu'une relation de travail est constitutive d'un contrat de travail dès lors qu'une personne (A) travaille sous les ordres de (B) en contre partie d'une rémunération

Identification des critères légaux qui permettent de qualifier une relation de travail constitutives du contrat de travail

Les éléments constitutifs du contrat de travail sont l'œuvre de la création jurisprudentielles

- ***La prestation***

Celle-ci comprend des activités manuelles ,intellectuelles ,artistiques ,sportives ,sportives, et même la direction d'une société

Si la qualification de contrat nécessite une prestation définie préalablement ,le fait pour l'employeur de ne pas confier au salarié le travail prévu ,ne porte pas atteinte à l'existence légale du contrat de travail. Mais dans cette hypothèse une faute contractuelle pourra être imputée à l'employeur par le salarié .Ce dernier pourra imputer la rupture du contrat de travail à son employeur.

- ***Un lien de subordination***

La cour de cassation défini la subordination comme :

« L'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des ordres et des directives ,d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonnée »

Question d'importance :

Quelle serait la portée des critères de subordination posés par la règle jurisprudentielle « s'il suffisait que les parties au contrat ,pour écarter l'application du droit du travail d'indiquer que le contrat n'a pas la nature d'un contrat de travail »

Selon une jurisprudence bien établie ,les parties contractantes ne peuvent pas tirer partie de la qualification du contrat en dénommant « contrat d'entreprise »,un contrat qui dans les faits réunit les critères du contrat de travail ou inversement en dénommant contrat de travail si les critères ne sont pas réunies.

La cour de cassation a posé une règle qui vise à construire la réalité du contrat : celle du principe de réalité .

« Le principe de réalité signifie que l'existence d'une relation de travail ne dépend ni de la volonté exprimée par les parties ni de la dénomination qu'elles ont donnée à leur convention mais des conditions de fait dans lesquelles est exercée l'activité des travailleurs »

Ainsi donc au regard de ce principe de réalité un contrat dénommé contrat de travail par les parties pourra être requalifié ou bien une relation de travail qualifié par les parties de contrat d'entreprise pourra être requalifié contrat de travail

- ***Une rémunération***

Par le fait que le travailleur salarié perçoive une rémunération ,qualifie le contrat de travail e contrat à titre onéreux .

En principe la rémunération versée est en argent ,mais peut être totalement ou partiellement en nature (sous la forme d'un logement ,de la fourniture d'eau d'électricité)

Une rémunération exclusivement en nature suppose que sa valeur ne soit point inférieure au SMIC

3)Les clauses traditionnellement présentes dans un contrat de travail

3.1La clause relative à la période d'essai

Quelles sont les conditions pour qu'il existe une période d'essai ?

La période d'essai et la possibilité de la renouveler ne se présument pas. Pour qu'il y ait une période d'essai, celle-ci doit être expressément stipulée dans la lettre d'engagement ou le contrat de travail. La possibilité de renouveler la période d'essai doit également être stipulée dans l'un ou l'autre de ces documents.

Quelle est la durée de la période d'essai ?

Durée initiale maximale

Au terme de l'article L. 1221-19 du Code du travail, le contrat de travail à durée indéterminée peut comporter une période d'essai dont la durée maximale est :

- de deux mois pour les ouvriers et les employés ;
- de trois mois pour les agents de maîtrise et les techniciens ;
- de quatre mois pour les cadres.

Si le contrat de travail (ou la lettre d'engagement) prévoit une période d'essai, il doit en préciser la durée en respectant ces limites.

Selon la Cour de cassation (Chambre sociale, 28 avril 2011), « sauf disposition conventionnelle ou contractuelle contraire, toute période d'essai, qu'elle soit exprimée en jours, en semaines ou en mois, se décompte de manière calendaire » (tous les jours du calendrier, du lundi au dimanche compris, y compris les jours fériés).

Renouvellement de la période d'essai

La période d'essai peut être renouvelée une fois si un accord de branche étendu le prévoit. Cet accord fixe les conditions et les durées de renouvellement. La possibilité de renouvellement est expressément stipulée dans la lettre d'engagement ou le contrat de travail.

La durée de la période d'essai, renouvellement compris, ne peut pas dépasser (art. L. 1221-21) :

- quatre mois pour les ouvriers et employés ;
- six mois pour les agents de maîtrise et techniciens ;
- huit mois pour les cadres.

En cas d'embauche dans l'entreprise dans les trois mois suivant l'issue du stage intégré à un cursus pédagogique réalisé lors de la dernière année d'études, la durée de ce stage est déduite de la période d'essai, sans que cela ait pour effet de réduire cette dernière de plus de la moitié, sauf accord collectif prévoyant des stipulations plus favorables. Lorsque cette embauche est effectuée dans un emploi en correspondance avec les activités qui avaient été confiées au stagiaire, la durée du stage est déduite intégralement de la période d'essai.

Si le contrat d'apprentissage est suivi de la signature d'un contrat de travail à durée indéterminée, d'un contrat à durée déterminée ou d'un contrat de travail temporaire dans la même entreprise, aucune période d'essai ne peut être imposée, sauf dispositions conventionnelles contraires.

Comme le précise la Cour de cassation dans un arrêt du 9 octobre 2013, [auquel on se reportera](#) "il résulte de l'article L. 1243-11 du code du travail que lorsque le salarié a été, après l'échéance du terme de son contrat à durée déterminée, engagé par contrat à durée indéterminée, la durée du ou des contrats à durée déterminée est déduite de la période d'essai éventuellement prévue dans le nouveau contrat de travail ; qu'il importe peu que le salarié ait occupé le même emploi, en exécution de différents contrats".

En tout état de cause, en cas de litige, les juges ont la possibilité d'apprécier si la durée de la période d'essai est, ou non, excessive, compte tenu des fonctions exercées par le salarié. Ainsi, à titre d'illustration, a été considérée comme déraisonnable, au regard de la finalité de la période d'essai et de l'exclusion des règles du licenciement durant cette période :

- une période d'essai dont la durée, renouvellement inclus, atteint un an (en l'espèce, il s'agissait d'un cadre exerçant les fonctions de directeur de magasin ; arrêt de la [Cour de cassation du 11 janvier 2012](#) ;

- une période d'essai dont la durée est de six mois (en l'espèce, il s'agissait d'un salarié recruté en qualité d'assistant commercial ; arrêt de la [Cour de cassation du 10 mai 2012](#)).

Règles d'articulation avec les conventions collectives et le contrat de travail

Les durées des périodes d'essai fixées par les articles L. 1221-19 et L. 1221-21 du Code du travail (voir ci-dessus) tels qu'ils résultent de la loi du 25 juin 2008 citée en référence ont un caractère impératif, à l'exception :

- de durées plus longues fixées par les accords de branche conclus avant le 26 juin 2008, date de publication de la loi n° 2008-596 du 25 juin 2008 citée en référence ;
- de durées plus courtes fixées par des accords collectifs conclus après le 26 juin 2008,
- de durées plus courtes fixées par le contrat de travail ou la lettre d'engagement.

Une durée réglementée pour certains salariés

La durée de la période d'essai est, pour certaines professions, réglementée par des dispositions particulières : VRP, assistant(e)s maternel(le). Des règles particulières s'appliquent également aux titulaires de certains contrats : CDD, intérim, contrat d'apprentissage...

La période d'essai peut-elle être rompue ?

Pendant l'essai, le contrat de travail peut être librement rompu par le salarié ou par l'employeur, sans qu'il soit besoin de motiver cette rupture, et sans indemnité (sauf disposition conventionnelle contraire). Les règles de procédure concernant le licenciement ne s'appliquent pas.

L'employeur et, dans certains cas, le salarié, doivent toutefois respecter un délai de prévenance.

Ainsi, lorsqu'il est mis fin, par l'employeur, au contrat en cours ou au terme de la période d'essai définie aux articles L. 1221-19 à L. 1221-24 du Code du travail (voir ci-dessus), le salarié est prévenu dans un délai qui ne peut être inférieur à :

- vingt-quatre heures en deçà de 8 jours de présence ;
- quarante-huit heures entre 8 jours et 1 mois de présence ;
- deux semaines après 1 mois de présence ;
- un mois après 3 mois de présence.

La période d'essai, renouvellement inclus, ne peut être prolongée du fait de la durée du délai de prévenance. Lorsque le délai de prévenance n'a pas été respecté, son inexécution ouvre droit pour le salarié, sauf s'il a commis une faute grave, à une indemnité compensatrice. Cette indemnité est égale au montant des salaires et avantages que le salarié aurait perçus s'il avait accompli son travail jusqu'à l'expiration du délai de prévenance, indemnité compensatrice de congés payés comprise (cette disposition, codifiée à l'article L. 1221-25 du code du travail, est issue de l'ordonnance du 26 juin 2014 citée en référence, en vigueur depuis le 28 juin 2014).

Les dispositions ci-dessus relatives au délai de prévenance s'appliquent également à la rupture, pendant la période d'essai, d'un CDD stipulant un essai d'au moins une semaine.

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 dans l'entreprise est inférieure à 8 jours.

Si la liberté de rupture de la période d'essai est la règle, un certain nombre de limites ont été posées à cette liberté, notamment par la Cour de cassation. Ainsi :

- *la rupture de la période d'essai ne peut être fondée sur un motif discriminatoire ;*
- *si cette rupture est fondée sur un motif disciplinaire, l'employeur doit respecter la procédure disciplinaire ;*
- *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 ; un employeur a ainsi été condamné à verser des dommages-intérêts au salarié pour avoir mis fin à sa période d'essai une semaine après le début des relations contractuelles, alors même que le salarié, âgé de 45 ans, venait de démissionner de son emploi précédent, qu'il effectuait un stage d'adaptation aux techniques de la société et qu'il n'avait pas encore été mis en mesure d'exercer les fonctions qui lui avaient été attribuées. Même solution en présence d'une période d'essai d'une durée d'un mois, à laquelle l'employeur met fin au bout de deux jours de travail, sans avoir pu, précisent les juges, apprécier la valeur professionnelle du salarié. De manière générale, comme le rappelle la Cour de cassation, « la période d'essai étant destinée à permettre à l'employeur d'apprécier la valeur professionnelle du salarié, est abusive sa rupture motivée par des considérations non inhérentes à la personne du salarié ».

•

3.2 La clause de non concurrence :

a) La définition de la clause de non concurrence

La clause de non-concurrence est une clause insérée dans le contrat de travail. Elle vise à limiter la liberté d'un salarié d'exercer, après la rupture de son contrat, des fonctions équivalentes chez un concurrent ou à son propre compte. La validité de la clause est conditionnée au respect de certains critères soumis à l'appréciation du juge.

b) Conditions de validité de la clause de non -concurrence

Pour qu'elle soit applicable, la clause de non-concurrence doit répondre à certains critères cumulatifs définis par la jurisprudence et qui conditionnent sa validité. Elle doit être écrite dans le contrat de travail (ou prévue dans la [convention collective](#)).

Elle doit être indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise (quand le salarié est en contact direct avec la clientèle par exemple), et non pas empêcher le salarié de trouver un emploi ailleurs.

La clause de non-concurrence doit être limitée :

- *dans le temps (sans que la durée soit excessive),*
- *dans l'espace (une zone géographique doit être prévue),*
- *et à une activité spécifiquement visée (coiffeur par exemple).*

Elle doit prévoir une contrepartie financière (ou indemnité compensatrice) pour le salarié. L'employeur verse une indemnité au salarié en contrepartie de son engagement à ne pas lui faire concurrence. Si le salarié ne respecte plus la clause, l'employeur peut interrompre le versement de la contrepartie.

En cas de non-respect d'un de ces critères, la clause de non-concurrence n'est pas valable, et ouvre droit au paiement de dommages et intérêts au bénéfice du salarié

Mise en œuvre

La clause de non-concurrence s'applique :

- *soit à la date effective de la fin du contrat (à l'issue de la période de préavis),*
- *soit lors du départ du salarié (en cas de dispense de préavis).*

La contrepartie financière est due dès lors que la clause de non-concurrence est applicable (même si le salarié est licencié pour faute grave ou s'il démissionne). Cette contrepartie peut prendre la forme d'un capital ou d'une rente, elle doit être versée après la rupture du contrat de travail, et non pendant son exécution. La contrepartie doit être raisonnable, une contrepartie dérisoire équivaut à une absence de contrepartie financière, et n'est donc pas valable. Son montant est compris entre le quart et la moitié du salaire mensuel moyen versé au salarié.

Renonciation de l'employeur

L'employeur peut renoncer à l'application de la clause de non-concurrence :

- *dans les conditions éventuellement prévues par le contrat ou par une convention collective,*
- *ou avec l'accord du salarié si aucune disposition contractuelle ou conventionnelle ne le prévoit.*

La renonciation doit être :

- *claire,*
- *non équivoque,*
- *et notifiée au salarié par lettre recommandée avec accusé de réception.*

Non respect du fait du salarié

La violation d'une clause de non-concurrence par le salarié entraîne la restitution de l'indemnité compensatrice.

De plus, le juge peut condamner le salarié au versement de dommages-intérêts.

3.3 La clause de mobilité (jurisprudence de la chambre sociale de la cour de cassation)

Arrêt cour de cassation chambre sociale du 9 juillet 2014

« Attendu, selon les arrêts attaqués, que M. X...et trois autres salariés ont été engagés par la société Euro Cargo Rail en qualité de coordinateurs des opérations France ; que leur contrat de travail prévoyait une clause de mobilité ainsi libellée : « Compte tenu de la nature de ses fonctions, M... prend l'engagement d'accepter tout changement de lieu de travail nécessité par l'intérêt ou le fonctionnement de l'entreprise dans la limite géographique du territoire français sans que ce changement constitue une modification du contrat de travail » ; qu'exerçant leur activité à Frouard en Meurthe-et-Moselle, ils ont été licenciés pour avoir refusé leur mutation à Paris ; qu'ils ont saisi la juridiction prud'homale ;

Attendu que pour dire le licenciement dépourvu de cause réelle et sérieuse, les arrêts retiennent que la seule mention du « territoire français » ne peut suffire à rendre précise la clause de mobilité puisque n'excluant pas les « DOM-TOM », que cette clause ne comporte aucune précision sur sa zone géographique d'application et ne permet pas au salarié, au moment de la signature du contrat, de savoir si elle concerne les établissements existants ou également ceux à venir ;

Qu'en statuant ainsi, alors que la clause de mobilité définissait de façon précise sa zone géographique d'application et ne conférait pas à l'employeur le pouvoir d'en étendre unilatéralement la portée, la cour d'appel a violé les textes susvisés ;

PAR CES MOTIFS :

CASSE ET ANNULE »

Arrêt du 13 mars 2013 cour de cassation chambre sociale

« Attendu, selon l'arrêt attaqué (Paris, 27 octobre 2011) que M. X..., engagé le 10 avril 2007 par la société Devea conseil en qualité de consultant pour exercer des fonctions d'administrateur informatique, dans le cadre d'un contrat de travail contenant une clause de mobilité portant sur l'ensemble du territoire national a été licencié le 22 octobre 2008 pour faute grave au motif d'un refus réitéré d'exécuter des missions, en violation de la clause de mobilité ; qu'il a saisi la juridiction prud'homale ;

Attendu que le salarié fait grief à l'arrêt de le débouter de ses demandes de dommages-intérêts pour licenciement sans cause réelle et sérieuse et de nullité de la clause de mobilité, alors, selon le moyen :

1°/ qu'une clause de mobilité doit définir de façon précise sa zone géographique d'application et qu'elle ne peut conférer à l'employeur le pouvoir d'en étendre unilatéralement la portée ; qu'il s'ensuit qu'une telle clause est nulle et de nul effet ; qu'en considérant que la clause de mobilité stipulée au contrat de travail de M. X... qui visait l'ensemble du territoire national était claire, licite et précise cependant qu'une telle clause ne définissait pas sa zone géographique de façon précise, de sorte qu'elle devait être déclarée comme nulle et de nul effet, la cour d'appel, n'a pas tiré les conséquences légales de ses propres constatations, et a violé l'article L. 1221-1 du code du travail, ensemble l'article 1134 du code civil ;

2°/ que le refus par le salarié de la mutation intervenue en fonction d'une clause de mobilité stipulée au contrat de travail, qui ne définit pas de façon précise sa zone géographique d'application, ne justifie pas le licenciement du salarié ; qu'en relevant que la clause de mobilité stipulée au contrat de travail de M. X... visant l'ensemble du territoire national était claire, licite et précise pour en déduire que le refus du salarié d'effectuer la mission proposée était fautif et justifiait son licenciement pour cause réelle et sérieuse, quand la clause de mobilité ne définissait pas de façon précise sa zone géographique d'application, la cour d'appel a violé les articles L. 1235-3 du code du travail, ensemble l'article 1134 du code civil ;

3°/ que l'adjonction de nouvelles tâches ne correspondant pas à la qualification et aux compétences du salarié constitue une modification du contrat de travail qu'il est en droit de refuser ; qu'en considérant que la mission et la formation proposée par l'employeur pour la réaliser ne constituait pas une modification du contrat de travail, quand il résultait de la lettre de licenciement que l'employeur avait offert « pour la partie SAP que le salarié ne maîtrisait pas », une formation ce dont il résultait nécessairement que la mission offerte constituait une modification de son contrat de travail, la cour d'appel n'a pas tiré les conséquences légales de ses constatations et a violé l'article L. 1235-3 du code du travail ;

Mais attendu qu'ayant relevé que la clause de mobilité claire, licite et précise s'imposait au salarié qui n'ignorait pas qu'il serait amené compte tenu de ses fonctions de consultant et de son secteur d'activité à s'éloigner de son domicile, la cour d'appel, qui a constaté que la mission qui lui était proposée s'inscrivait dans le cadre de son contrat de travail, a légalement justifié sa décision ; »

PAR CES MOTIFS :

REJETTE le pourvoi ;

3.4 La clause de mobilité

Le dédit-formation est une clause contractuelle par laquelle le salarié, en contrepartie d'une formation, rembourse les frais de formation engagés par l'entreprise s'il démissionne avant un certain délai. Elle doit réunir 3 conditions pour être valide :

- que le financement de la formation soit exclusivement à la charge de l'employeur (et supérieur aux dépenses imposées par la loi),
- que la clause soit prévue par le contrat de travail, ou par un avenant (elle doit être signée avant le début de la formation et préciser le montant du remboursement et le délai de démission),
- que le montant du remboursement des frais soit proportionnel aux frais de formation engagés (et correspondre aux frais réellement engagés par l'employeur).

La durée du maintien du salarié dans l'entreprise fixée par la clause varie en pratique de 2 à 5 ans selon la durée et le coût de la formation.

Pour la mise en œuvre de la clause, il faut que la rupture du contrat de travail intervienne à l'initiative du salarié. Elle ne s'applique donc pas en cas de rupture à l'initiative de l'employeur même s'il y a eu faute grave du salarié.

I-Le contrat de travail de droit commun : Le contrat de travail à durée indéterminée(article L 12231-1 code du travail)

A)Les Règles gouvernant le recours au CDI

Dans quels cas un CDI doit-il être conclu ?

Le contrat de travail à durée indéterminée (CDI) constitue la forme normale et générale de la relation de travail. L'employeur doit donc avoir recours à ce type de contrat, sauf s'il peut justifier d'une situation autorisant le recours à un autre type de contrat, qu'il s'agisse notamment d'un contrat de travail à durée déterminée ou d'un contrat de travail temporaire.

Le CDI peut être conclu pour un temps plein ou pour un temps partiel.

Quelle forme doit revêtir le CDI ?

Seul le contrat à durée indéterminée (CDI) à temps plein peut être non écrit (sauf disposition conventionnelle contraire imposant la rédaction d'un contrat écrit). Toutefois, si le contrat à durée indéterminée à temps plein 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.

Le contrat de travail constaté par écrit doit être rédigé en français. Il peut toutefois arriver que l'emploi faisant l'objet du contrat ne puisse être désigné que par un terme étranger sans correspondant en français ; dans ce cas, le contrat de travail doit comporter une explication en français du terme étranger.

Lorsque le salarié est étranger et le contrat constaté par écrit, une traduction du contrat est rédigée, à la demande du salarié, dans la langue de ce dernier. Les deux textes font également foi en justice. En cas de discordance entre les deux textes, seul le texte rédigé dans la langue du salarié étranger peut être invoqué contre ce dernier.

Les dispositions visées ci-dessus s'appliquent à tous les contrats de travail, qu'ils soient conclus ou non pour une durée indéterminée.

Quel est le contenu du CDI ?

Il appartient à l'employeur et au salarié de déterminer le contenu du contrat de travail et les clauses particulières qui devront éventuellement y figurer en fonction des circonstances (clause de mobilité, clause de non-concurrence...), sachant toutefois :

- *que les clauses contraires à l'ordre public sont interdites : clause de célibat, rémunération inférieure au Smic, clause discriminatoire... ;*
- *que les contrats dont la rédaction est obligatoire doivent comporter, au minimum, les mentions prévues par le code du travail. Sont visés les contrats à durée déterminée ou de travail temporaire, mais aussi, s'agissant des CDI, ceux conclus pour un temps partiel ou encore les CDI intermittents.*

Comment le CDI peut-il prendre fin ?

Le CDI se caractérise par l'absence de terme défini. Il ne peut donc prendre fin que par la volonté d'une des parties (licenciement, démission, mise à la retraite, départ volontaire à la retraite), par accord entre les parties (notamment dans le cadre du dispositif de « rupture conventionnelle » mis en place par la loi du 25 juin 2008) ou pour force majeure.

Il peut également, dans des conditions très précises, faire l'objet d'une demande de résiliation judiciaire par le salarié, lorsque ce dernier considère que l'employeur a manqué à ses obligations (cette demande doit être portée devant le conseil des prud'hommes) ou d'une prise d'acte de la rupture. Dans ce dernier cas, le salarié, considérant que l'employeur a manqué à ses obligations, prend acte de la rupture du contrat et en informe par écrit son employeur : cette rupture produira alors les effets soit d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse si les faits invoqués (le manquement de l'employeur à ses obligations) la justifiaient, soit, dans le cas contraire, d'une démission, cette appréciation relevant du conseil des prud'hommes.

Est considérée comme cas de force majeure, permettant à l'employeur de s'exonérer de tout ou partie des obligations nées de la rupture d'un contrat de travail, la survenance d'un événement extérieur irrésistible ayant pour effet de rendre impossible la poursuite dudit contrat.

2) Les CDD

2.1 Conditions légales de recours au CDD

Un contrat à durée déterminée (CDD) ne doit pas avoir pour objet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise. Un CDD ne peut être conclu que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire.

Remplacement d'un salarié

Un CDD peut être conclu pour remplacer un salarié qui se trouve dans un des cas suivants :

- *salarié absent temporairement ou dont le contrat est suspendu (maladie, maternité, congés payés, congé parental, etc.),*
- *salarié passé provisoirement à temps partiel (congé parental, congé pour créer ou reprendre une entreprise, etc.),*

- salarié ayant quitté définitivement l'entreprise et dans l'attente de la suppression du poste.

le CDD peut aussi être signé dans l'attente de l'arrivée d'un salarié recruté en CDI.

Si le CDD est conclu pour un motif non prévu par la loi, il peut être requalifié en CDI par un juge.

2.2 Le recours au CDD est possible en cas d'accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise.

Il peut s'agir d'un accroissement ponctuel ou récurrent (fêtes de fin d'année par exemple).

En cas de licenciement économique, il est en principe interdit de conclure un CDD dans les 6 mois suivant le licenciement économique sauf :

- si le CDD n'excède pas 3 mois et ne peut pas être renouvelé,
- ou en cas de commande exceptionnelle à l'exportation nécessitant la mise en œuvre de moyens plus qu'habituellement (quelle que soit la durée du CDD).

en cas de contestation, l'employeur doit prouver la réalité de l'accroissement temporaire d'activité. Le juge apprécie au cas par cas le bien-fondé de l'embauche et peut considérer qu'il s'agit d'une activité normale et permanente de l'entreprise.

Si le CDD est conclu pour un motif non prévu par la loi, il peut être requalifié en CDI par un juge.

2.3 Le recours au CDD est possible pour certaines activités qui par nature, sont saisonnières.

C'est le cas dans certains secteurs notamment :

- le tourisme (activités commerciales en stations de ski ou stations balnéaires par exemple),
- l'agriculture et l'industrie agroalimentaire (récoltes par exemple).

Si le CDD est conclu pour un motif non prévu par la loi, il peut être requalifié en CDI par un juge.

2.4 Le recours au CDD est possible pour des emplois où l'usage exclut le recours au CDI en raison de la nature de l'activité et du caractère temporaire de ces emplois.

Il est interdit de conclure un CDD dans les cas suivants :

- pour remplacer un ou plusieurs salariés en grève,
- pour effectuer des travaux particulièrement dangereux et faisant l'objet d'une surveillance médicale spéciale (en cas d'exposition à l'amiante, par exemple), sauf dérogation exceptionnelle.

Si le CDD est conclu pour un motif non prévu par la loi, il peut être requalifié en CDI par un juge.

2.5 Le recours au CDD est également possible dans le cadre de contrats spécifiques tels que :

- le contrat unique d'insertion (CUI),

- *l'emploi d'avenir,*
- *le CDD d'insertion (CDDI) conclu dans une structure d'insertion par l'activité économique (IAE),*
- *les contrats de professionnalisation et d'apprentissage,*
- *le CDD à objet défini,*
- *le "CDD senior",*
- *le contrat de vendanges.*

Il est interdit de conclure un CDD dans les cas suivants :

- *pour remplacer un ou plusieurs salariés en grève,*
- *pour effectuer des travaux particulièrement dangereux et faisant l'objet d'une surveillance médicale spéciale (en cas d'exposition à l'amiante, par exemple), sauf dérogation exceptionnelle.*

Si le CDD est conclu pour un motif non prévu par la loi, il peut être requalifié en CDI par un juge.

Les contrats de travail temporaire (contrats d'intérim) : formes particulières de CDD

Le contrat de mission est conclu entre l'entreprise de travail temporaire et le salarié intérimaire. Un contrat de mise à disposition est conclu entre l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise où l'intérimaire effectue sa mission. Le salarié intérimaire bénéficie des mêmes droits que les autres salariés de l'entreprise pendant toute la durée de sa mission (restauration, transports ...).

Contrat avec terme précis

Une mission d'intérim comporte un terme précis lorsque le contrat prévoit une date d'échéance ferme.

Un terme précis est obligatoire lorsque le contrat vise à :

- *pourvoir au remplacement d'un salarié provisoirement passé à temps partiel,*
- *pourvoir au remplacement d'un salarié parti définitivement avant la suppression de son poste,*
- *assurer un accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise.*

aucune durée minimale de contrat n'est à prévoir, sauf en cas de commande exceptionnelle à l'exportation (la durée initiale du contrat ne peut alors être inférieure à 6 mois).

Contrat sans terme précis

Le contrat n'est pas obligatoirement soumis à un terme précis lorsque l'intérimaire intervient :

- pour remplacer un salarié absent,
- pour remplacer un salarié dont le contrat de travail est suspendu,
- dans attente de l'arrivée d'un salarié embauché en CDI,
- pour prendre un emploi saisonnier (récoltes par exemple),
- pour prendre un emploi dont l'usage exclut le recours à un CDI (secteurs du déménagement ou de l'hôtellerie par exemple),
- pour remplacer un chef d'entreprise, un chef d'exploitation agricole ou une personne exerçant une activité libérale (ou le conjoint absent lorsqu'il participe activement à l'activité de l'entreprise ou de l'exploitation).

Dans l'un de ces cas, l'échéance du contrat de mission est prévue :

- à la fin de l'absence de la personne remplacée,
- ou à la réalisation de l'objet pour lequel le contrat a été conclu.

À savoir :

Le contrat sans terme précis est conclu pour une durée minimale à fixer librement.

La durée maximale du contrat d'intérim varie selon la nature de la mission, renouvellement compris.

La durée maximale du contrat d'intérim varie selon la nature de la mission

Nature du contrat de mission	Durée maximum (renouvellement compris)
Remplacement d'un salarié absent	18 mois
Remplacement d'un salarié dont le contrat de travail est suspendu	18 mois
Remplacement d'un salarié passé temporairement à temps partiel	18 mois
Emploi saisonnier	18 mois
Emploi excluant le recours à un CDI	18 mois
Remplacement d'un non salarié (chef d'entreprise, chef d'exploitation agricole, profession libérale)	18 mois
Accroissement temporaire d'activité	18 mois
Commande exceptionnelle à l'export	24 mois
Mission exécutée à l'étranger	24 mois
Remplacement d'un salarié parti avant la suppression définitive de son poste	24 mois

Nature du contrat de mission	Durée maximum (renouvellement compris)
Réalisation de travaux urgents pour mesures de sécurité	9 mois
Intérim dans l'attente de l'arrivée d'un salarié en CDI	9 mois
Cycle de formation effectué en apprentissage	36 mois

Quel que soit son terme (précis ou non), le contrat de mission peut être renouvelé 2 fois si la durée totale du contrat, compte tenu du renouvellement, ne dépasse pas la durée maximale autorisée.

Les conditions de ce renouvellement doivent obligatoirement être fixées au sein :

- d'une clause insérée dans le contrat de travail,
- ou d'un avenant proposé au salarié avant le terme prévu initialement.

Fin de mission

Délai de carence

Lorsque le contrat de mission prend fin, un délai de carence doit être respecté avant de recourir à un nouveau contrat de mission ou à un CDD sur le même poste de travail.

Le mode de calcul varie en fonction de la durée du contrat, dans les conditions suivantes :

- pour les contrats d'au moins 14 jours, le délai est fixé au tiers de la durée du contrat précédent (renouvellement inclus),
- pour les contrats de moins de 14 jours, il est fixé à la moitié de la durée du contrat précédent (renouvellement inclus).

La durée du contrat s'apprécie en jours calendaires, mais le délai de carence se décompte en jours d'ouverture de l'établissement concerné.

Le délai de carence ne s'applique pas dans les cas suivants :

- nouvelle absence du salarié remplacé, si le contrat de mission est conclu en remplacement d'un salarié temporairement absent ou dont le contrat de travail est suspendu,
- emploi à caractère saisonnier ou pour lequel il est d'usage de ne pas recourir à un CDI,
- travaux urgents nécessités par des mesures de sécurité,
- rupture anticipée du contrat à l'initiative du salarié,
- refus par le salarié du renouvellement de son contrat (délai non pris en compte pour la durée du contrat non renouvelé),
- contrat conclu en vue du remplacement d'un chef d'exploitation agricole, d'un aide familial, d'un associé d'exploitation ou de leur conjoint,
- contrat conclu en vue du remplacement d'un chef d'entreprise artisanale, industrielle ou commerciale, d'une personne exerçant une profession libérale, de son conjoint ou d'un associé non salarié d'une société civile professionnelle, d'une société civile de moyens ou d'une société d'exercice libéral

Rupture à l'initiative de l'employeur

Répondez aux questions successives et les réponses s'afficheront automatiquement

Choisir votre cas

-

Rupture à l'initiative du salarié

Le contrat de mission peut être rompu de manière anticipée par le salarié dans les cas suivants :

- faute grave de l'employeur,
- embauche du salarié mis à disposition pour un contrat à durée indéterminée,
- ou force majeure.

Un préavis s'applique si le salarié rompt son contrat pour un contrat à durée indéterminée (CDI) après la période d'essai (sauf s'il en est dispensé par l'employeur).

Ce préavis est calculé à raison d'un jour par semaine, compte tenu :

- de la durée du contrat, renouvellement inclus, si celui-ci comporte un terme précis,
- de la durée effectuée, si le contrat ne comporte pas de terme précis.

La durée totale du préavis ne peut être inférieure à 1 jour ni supérieure à 2 semaines.

Questions sur la leçon 4

- 1) Pourquoi évoque-t-on la diversité des contrats de travail ?
- 2) Quel est le contrat de travail de droit commun ?
- 3) En quoi consistent les contrats de travail dits « précaires » ?
- 4) Quels sont les étapes qui organisent la procédure de recrutement d'un salarié ?
- 5) Quelles sont les règles de droit qui doivent être impérativement respectées lors de la publication d'une offre d'emploi ?
- 6) Quels sont les éléments discriminatoires qui peuvent être contenus dans une offre d'emploi ?
- 7) Quelles sont les questions interdites lors d'un entretien de recrutement ?
- 8) Quelles sont les questions que l'on peut régulièrement poser lors d'un entretien de recrutement ?

Leçon 5- Les formalités liées à l'embauche du salarié et au départ du salarié de l'entreprise

Lors de l'embauche d'un salarié, l'employeur doit le déclarer. Cette déclaration est réalisée au moyen de la déclaration préalable à l'embauche (DPAE).

A) Les obligations déclaratives lors de l'embauche

1)La déclaration préalable d'embauche (DPAE)°

L'employeur est tenu d'effectuer une DPAE auprès des organismes de protection sociale selon les obligations fixées dans le code du travail (article L 1221-10 à L 1221-12-1)

Les employeurs quels que soient la nature et la durée du contrat de travail du salarié

a)Objet de la DPAE

Elle permet à l'employeur d'effectuer diverses déclarations et démarches obligatoires lors de l'embauche d'un salarié.

- *Immatriculation de l'employeur eu régime général de sécurité sociale*
- *Immatriculation à la caisse primaire d'assurance maladie (CPAM)*
- *Affiliation de l'employeur au régime d'assurance chômage*
- *Demande d'adhésion à un service de santé au travail*
- *Demande de visite d'information et de prévention*

b)Les mentions de la DPAE

Les éléments obligatoires à renseigner sur la [DPAE](#) sont :

- *la dénomination sociale de votre entreprise ou les nom et prénom de l'employeur ;*
- *le code Naf ([APE](#)) ;*

- le n° siret et l'adresse de l'établissement, (ou le numéro de liasse délivré par votre centre de formalités des entreprises, si celui-ci est en cours d'immatriculation) ;
- le service de santé au travail dont vous dépendez ;
- l'identité et, s'il en a déjà un, le n° de Sécurité sociale de votre salarié ;
- la date et l'heure d'embauche ;
- les informations relatives au contrat de travail (type de contrat, durée...).

- **Où trouver la DPAE**

https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/cerfa_14738_01.pdf

D) Quelles sont les modalités de la DPAE

Vous êtes une entreprise, vous pouvez effectuer vos déclarations par internet

- sur net-entreprises.fr, soit par saisie en ligne d'un formulaire soit par dépôt de fichier issu de votre logiciel ;
- sur urssaf.fr s'il s'agit de votre premier salarié afin de créer votre compte employeur.

Les entreprises, qui ont adressé plus de 50 déclarations d'embauche au cours de l'année civile précédente, ont à présent l'obligation de dématérialiser leurs [DPAE](#). Attention : si vous ne respectez pas cette obligation de dématérialisation, vous vous exposez à une pénalité de 0,5 % du plafond mensuel de la Sécurité sociale.

E) Sanctions du non -respect de ses obligations par l'employeur

Si vous n'effectuez pas de [DPAE](#) vous vous exposez à :

- des sanctions civiles : régularisation par l'[Urssaf](#) des cotisations de [Sécurité sociale](#) éludées du fait de l'absence de déclaration,
- des sanctions administratives : pénalité égale à 300 fois le taux horaire du minimum garanti ;
- des sanctions pénales : l'absence intentionnelle de DPAE constitue un délit de travail dissimulé par dissimulation d'emploi salarié.

En cas de dissimulation d'emploi salarié, vous pouvez être condamné par le tribunal correctionnel à une peine cumulative de :

- 45 000 € d'amende et 3 ans d'emprisonnement si vous êtes une personne physique ;
- 225 000 € d'amende et un placement sous surveillance judiciaire si vous êtes une personne morale.

Principaux textes

- [Article L1221-11 code du travail](#)
- [Article L8221-5 code du travail](#)
- [Article R1227-1 code du travail](#)
- [Article R1227-7 code du travail](#)

2) La déclaration mensuelle des mouvements de main d'oeuvre

Cerfa
10595*10

Déclaration mensuelle obligatoire des mouvements de main-d'œuvre pour les établissements employant au moins 50 salariés

Déclaration mensuelle obligatoire des mouvements de main-d'œuvre pour les établissements employant au moins 50 salariés - la notice explicative

C
er
fa
1
0
5
9
5
*
1
6
4
4
5

1
5
1
5

B) Les obligations de l'employeur liées au départ du salarié de l'entreprise (source [entreprendre .service.public.fr](http://entreprendre.service.public.fr))

Lors de la rupture ou la fin d'un contrat de travail, l'employeur doit obligatoirement remettre au salarié un certificat de travail, un reçu pour solde de tout compte et une attestation Pôle emploi. Ces documents sont remis quelle qu'en soit la cause de la fin du contrat de travail (licenciement, démission, fin de CDD ou de contrat d'apprentissage, départ en retraite, rupture conventionnelle). Des documents facultatifs sont également remis au salarié.

Obligations de l'employeur

À la fin du contrat de travail, l'employeur doit remettre au salarié un certificat de travail daté et signé.

S'il ne respecte pas cette obligation, l'employeur peut être condamné à payer une contravention de 4e classe (amende de 750 € maximum pour une personne physique ou de 3 750 € pour une personne morale).

Le salarié peut également saisir le conseil des prud'hommes (CPH) si le certificat ne lui est pas remis ou s'il comporte des mentions inexactes.

Mentions du certificat

Le certificat de travail comporte le nom du salarié, le nom de l'entreprise et toutes les mentions suivantes :

- Dates d'entrée du salarié dans l'entreprise (période de stage rémunérée ou période d'essai incluse)
- Dates de sortie du salarié dans l'entreprise (la date de sortie correspondant à la fin du préavis, effectué ou non)
- Nature du ou des emplois occupés (intitulé de la fonction ou du poste)

Attention

si le salarié en bénéficie à la fin de son contrat de travail, le certificat de travail doit indiquer le maintien de la mutuelle de l'entreprise pendant toute la période de chômage.

Reçu pour solde de tout compte

Le reçu de solde de tout compte précise l'ensemble des sommes versées au salarié lors de la rupture du contrat de travail.

Il peut s'agir de l'indemnité de rupture, du dernier salaire perçu, de l'indemnité compensatrice de congés payés et de préavis, de primes.

Il est établi en double exemplaire, dont l'un est remis au salarié avec la dernière fiche de paie.

Le reçu est obligatoirement daté.

La date du reçu permet de déterminer le point de départ du délai de contestation des sommes mentionnées.

Le salarié est libre de signer ou non le reçu.

Répondez aux questions successives et les réponses s'afficheront automatiquement vous avez choisi

Le salarié signe le reçu

Modifier

*Si le salarié signe le reçu, il dispose d'un délai de **6 mois** pour contester devant le conseil des prud'hommes (CPH) les sommes mentionnées sur le reçu.*

Attestation Pôle emploi (ex-attestation Assedic)

Obligation de remettre l'attestation Pôle par l'employeur

L'attestation Pôle emploi doit être remise obligatoirement au salarié à la fin de son contrat de travail.

Elle permet au salarié de percevoir des droits à l'allocation chômage, sous conditions.

Comment l'obtenir ?

Cela dépend du nombre de salariés dans l'entreprise :

- Jusqu'à 10 salariés, l'employeur peut s'adresser à l'agence Pôle emploi dont il dépend, ou la transmettre en ligne.*
- À partir de 11 salariés, l'attestation doit obligatoirement être remplie en ligne sur le site de Pôle emploi dans l'espace Employeur.*

L'absence de remise ou la remise tardive de l'attestation Pôle emploi peut causer un retard de versement de l'allocation chômage (ARE).

Si c'est le cas, le salarié peut saisir le conseil de prud'hommes CPH. Des dommages et intérêts: Somme d'argent destinée à réparer le préjudice subi peuvent alors être versés, sous conditions

À savoir

*en l'absence de remise de l'attestation, l'employeur doit payer une amende de **1 500 €** s'il est une personne physique ou de **7 500 €** s'il est une personne morale. Ces peines sont doublées en cas de récidive. Le salarié peut aussi demander des dommages et intérêts en cas de préjudice avéré.*

Exception des entreprises d'intérim

Les entreprises de travail temporaire sont dispensées de remettre l'attestation Pôle emploi pour le salarié en fin de contrat de travail.

Les relevés mensuels des contrats de mission tiennent lieu d'attestation.

En cas d'obligation de non-concurrence

Lorsqu'une obligation de non concurrence est prévue, une indemnité est versée au salarié.

L'indemnité est versée par périodes prévues dans le contrat de travail ou bien par un paiement immédiat.

Services en ligne et formulaires

- Pôle emploi : services en ligne pour les employeurs
Service en ligne
- Modèle de certificat de travail
Modèle de document

II-Obligation d'inscription sur le registre unique du personnel

A)Les mentions du registre du personnel

Établi par l'employeur, quel que soit l'effectif de l'entreprise, le registre unique du personnel permet de s'assurer de la transparence des emplois dans chaque établissement de l'entreprise.

Il doit comporter des mentions obligatoires concernant l'identification des salariés, les dates d'embauche et de départ, les contrats de travail.

B)La durée de conservation du registre du personnel

Les mentions portées sur le registre unique du personnel sont conservées pendant 5 ans à compter de la date à laquelle le salarié ou le stagiaire a quitté l'établissement.

Toute infraction est punie d'une sanction pénale.

C)Le registre du personnel et les dispositions RGPD(règlement général de la protection des données personnelles)

Registre unique du personnel : que faire ?

Pour vous conformer aux règles de protection des données personnelles, vous devez :

- Demander conseil et assistance à votre [Délégué à la protection des données](#) (DPO) si vous en avez un.

- Vérifier, en fonction de votre projet, si vous devez effectuer une [analyse d'impact](#) sur la protection des données (PIA).
- Inscrire votre fichier dans le [Registre](#) des activités de traitement tenu par votre société.
- [Informer](#) votre personnel des conditions dans lesquelles vous traitez leurs données.
- Prévoir des mesures de sécurité adaptées au regard des risques.

La CNIL vous propose des outils pour vous aider dans ces démarches :

- Un [guide pratique](#) de sensibilisation au RGPD pour les petites et moyennes entreprises.
- Des [guides](#) pour réaliser un PIA.
- Un [modèle](#) de Registre.
- Un [Guide sur la sécurité des données personnelles](#).

III)La gestion administrative du départ des salariés de l'entreprise

A)Les motifs du départ de l'entreprise

1)La démission

La démission se définit comme la rupture du contrat de travail à durée indéterminée à la seule initiative du salarié .

Elle se définit juridiquement comme la manifestation d'une volonté claire et non équivoque .

C'est un droit que le salarié peut exercer à tout moment .cependant la démission ne doit pas avoir fondée sur l'intention de nuire à l'employeur

2)Le départ à la retraite ou la mise à la retraite

Le départ à la retraite est un mode de rupture autonome à l'initiative du salarié (ce n'est pas une démission),le salarié quitte volontairement l'entreprise pour acquérir un statut de retraité (il va bénéficier du droit à une pension de retraite)

La mise à la retraite est un mode de rupture autonome de l'employeur.Ce n'est pas un licenciement .L'employeurv met fin au contrat de travail du salarié qui atteint l'âge d'obtention automatique pour unr retraite à taux plein

3) La rupture conventionnelle d'un CDI

Les employeurs de toutes entreprises et les salariés peuvent mettre un terme au CDI à partir d'une rupture conventionnelle

La rupture conventionnelle nécessite une convention conclue entre l'employeur et le salarié

L'employeur et le salarié doivent convenir en commun d'une rupture conventionnelle du contrat de travail.

L'employeur ne peut pas imposer une rupture conventionnelle au salarié.

De même, le salarié ne peut pas l'imposer à l'employeur.

Cas d'interdiction de la rupture conventionnelle

La rupture conventionnelle individuelle est interdite dans les cas suivants :

- Elle est conclue dans des conditions frauduleuses ou en l'absence d'accord conclu entre le salarié et l'employeur
- Elle est proposée dans le cadre d'un accord collectif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ou d'un [plan de sauvegarde de l'emploi \(PSE\)](#)
- Elle est proposée dans le cadre d'un accord collectif portant rupture conventionnelle collective
- La procédure de rupture conventionnelle vise à contourner les garanties prévues pour le salarié en matière de licenciement économique

La rupture conventionnelle peut être annulée par le [conseil de prud'hommes \(CPH\)](#) si le salarié établit qu'elle a été signée alors que son consentement n'était pas libre. Exemples :

- La rupture conventionnelle a été signée dans un contexte de [harcèlement moral](#)
- L'employeur a exercé des pressions pour inciter le salarié à choisir une rupture conventionnelle

Le salarié peut alors percevoir des indemnités prévues en cas de [licenciement injustifié \(sans cause réelle et sérieuse\)](#).

1. Comment se passe l'entretien entre l'employeur et le salarié ?

Le ou les entretiens permettent de définir les conditions de la rupture (date de la rupture, montant de l'indemnité versée par l'employeur, préavis à effectuer ou non).

Ces conditions sont indispensables avant toute convention de rupture conventionnelle.

Convocation à un (ou plusieurs) entretien(s)

Il s'agit de la 1^{re} étape de la procédure : l'employeur et le salarié doivent se réunir à l'occasion d'au moins un entretien.

Les conditions de convocation à l'entretien sont librement fixées par le l'employeur et le salarié (date, heure, lieu).

Assistance du salarié

Lors de chaque entretien, le salarié peut se faire assister par soit un salarié de l'entreprise ([représentant du personnel](#)), soit un [conseiller du salarié](#) en l'absence de représentant du personnel dans l'entreprise.

Le salarié doit alors en informer l'employeur avant l'entretien (par écrit ou oralement).

Assistance de l'employeur

Lors de chaque entretien, l'employeur peut se faire assister par l'une des personnes suivantes :

- *Personne de son choix appartenant au personnel de l'entreprise*
- *Membre de son organisation syndicale d'employeurs (ou par un autre employeur relevant de la même branche, si l'entreprise emploie moins de 50 salariés)*

Si l'employeur décide de se faire assister durant un entretien, il doit en informer le salarié avant l'entretien (par écrit ou oralement).

Quelles sont les étapes pour la convention de rupture ?

La convention de rupture conventionnelle individuelle fixe les conditions de la rupture du contrat de travail.

Les conditions sont librement définies par l'employeur et le salarié.

Contenu

La convention doit prévoir les conditions suivantes :

- *Date de rupture du contrat de travail, fixée au plus tôt au lendemain du jour de l'autorisation de l'inspecteur du travail*
- *Montant de l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle*

Remise au salarié

L'employeur doit remettre un exemplaire de la convention au salarié.

Le salarié et l'employeur doivent signer la convention.

À savoir : *le non-respect de ces obligations permet au salarié d'obtenir l'annulation de la rupture conventionnelle et le versement des indemnités*

de licenciement injustifié (sans cause réelle et sérieuse). Le salarié doit saisir le conseil de prud'hommes (CPH).

Rétractation

L'employeur et le salarié disposent d'un droit de rétractation de 15 jours calendaires.

Le délai de rétractation débute le lendemain de la date de signature de la convention.

Lorsque le dernier jour du délai tombe un samedi, un dimanche, un jour férié ou chômé, il est prolongé jusqu'au 1^{er} jour ouvrable suivant signature de la rupture.

Un simulateur permet de déterminer la date de fin du délai de rétractation :

4) La rupture anticipée d'un CDD par l'employeur

L'employeur peut mettre fin à un CDD avant son terme seulement dans certains cas (article L 1243-1 code du travail)

Lorsque le salarié est d'accord ,la convention écrite doit manifester l'expression d'une volonté claire et non équivoque .Une indemnité de fin de contrat est versée par l'employeur au salarié

La faute grave du salarié

La force majeure est un événement exceptionnel imprévisible et insurmontable rendant impossible la poursuite du contrat de travail (exemple la liquidation judiciaire de l'entreprise

Lorsque le médecin du travail constate une inaptitude ,l'employeur est tenu de proposer une mutation ou un etransformation de poste

5) Le licenciement

Le licenciement pour motif personnel

L'employeur qui souhaite rompre le CDI d'un salarié doit justifier d'un motif de licenciement. Ce motif doit reposer sur une cause réelle et sérieuse. Certains motifs sont interdits par la loi. Le salarié peut contester son licenciement en saisissant le conseil de prud'hommes.

Le licenciement pour motif personnel est un licenciement dont le motif repose sur le comportement ou les agissements du salarié.

C'est-à-dire :

- *soit pour motif disciplinaire (en cas de faute du salarié par exemple),*
- *soit pour motif non disciplinaire (en cas d'insuffisance de résultats par exemple).*

L'employeur doit respecter la procédure de licenciement.

Qu'est-ce qu'une cause réelle et sérieuse ?

La cause réelle et sérieuse du motif de licenciement est établie si elle respecte les 3 critères suivants :

- *Elle repose sur des **faits réels** (absence du salarié de son entreprise sans justification valable, par exemple)*
- *Elle est **précise et vérifiable** (par exemple, absence du salarié de son entreprise sans justification du 12 au 25 avril)*
- *Elle est **suffisamment importante** pour justifier la rupture du contrat de travail (perturbation du fonctionnement de l'entreprise, par exemple)*

Si le salarié estime que son licenciement est sans cause réelle et sérieuse, il peut le contester en saisissant le conseil de prud'hommes.

Quels sont les motifs de licenciement interdits ?

Certains motifs de licenciement sont interdits par la loi. Si l'employeur licencie le salarié, le juge pourra prononcer la nullité du licenciement.

Les cas de nullité prévus par la loi sont notamment les licenciements prononcés dans l'une des situations suivantes :

- *En raison d'une discrimination*
- *En violation d'une liberté fondamentale (liberté d'expression, liberté syndicale, liberté religieuse, droit de retrait du salarié)*
- *En lien avec l'exercice des fonctions de juré ou de citoyen assesseur*
- *En cas de refus d'une mutation géographique dans un État incriminant l'homosexualité en raison de son orientation sexuelle*
- *Pour avoir relaté ou témoigné, de bonne foi, de faits constitutifs d'un délit ou d'un crime dont il aurait eu connaissance dans l'exercice de ses fonctions*
- *À l'encontre d'un salarié lanceur d'alerte*
- *En raison d'une action en justice en matière de discrimination*
- *En raison d'une action en justice en matière d'égalité hommes-femmes*
- *À l'encontre de victimes ou de témoins de faits de harcèlement moral ou sexuel (sauf mauvaise foi du salarié)*
- *Sans respecter la protection liée à la maternité ou à la paternité*

- Sans respecter la protection liée à l'accident du travail ou à la maladie professionnelle
- Sans respecter la [protection accordée à certains salariés](#) (membre du CSE par exemple)
- En méconnaissance de l'exercice du droit de grève
- Contre un salarié ayant témoigné de mauvais traitements ou privations infligés à une personne accueillie dans les établissements ou services sociaux et médico-sociaux (ou relaté de tels agissements)
- Sans respecter la protection liée au décès de l'enfant de moins de 25 ans
- Sans respecter la protection liée au décès d'une personne à charge effective et permanente de moins de 25 ans

Demande de précisions sur le motif du licenciement

Dans les **15 jours** qui suivent la notification du licenciement, les motifs énoncés dans la lettre peuvent être précisés à l'initiative de l'employeur ou sur demande du salarié.

Le salarié doit faire sa demande par lettre recommandée avec avis de réception (LRAR) ou remise contre récépissé.

L'employeur dispose d'un délai de **15 jours** après la réception de la demande du salarié pour apporter des précisions s'il le souhaite. Il communique ces précisions au salarié par LRAR ou remise contre récépissé.

Contestation du motif

Le salarié souhaitant contester le motif de son licenciement peut saisir le [conseil de prud'hommes](#). Le juge peut condamner l'employeur à des sanctions pour [licenciement injustifié](#) ou [annuler le licenciement](#)

Licenciement économique

Comme tout licenciement, le licenciement pour motif économique doit être motivé et justifié par une cause réelle et sérieuse.

Les difficultés économiques

Suppression ou transformation d'emploi, modification, refusée par le salarié, d'un élément essentiel de son contrat de travail doivent être consécutives, notamment, à des difficultés économiques. Celles-ci sont caractérisées soit par l'évolution significative d'au moins un indicateur économique tel qu'une baisse des commandes ou du chiffre d'affaires, des pertes d'exploitation ou

une dégradation de la trésorerie ou de l'excédent brut d'exploitation, soit par tout autre élément de nature à justifier de ces difficultés.

Une baisse significative des commandes ou du chiffre d'affaires est constituée dès lors que la durée de cette baisse est, en comparaison avec la même période de l'année précédente, au moins égale à :

- a) Un trimestre pour une entreprise de moins de 11 salariés ;*
- b) Deux trimestres consécutifs pour une entreprise d'au moins 11 salariés et de moins de 50 salariés ;*
- c) Trois trimestres consécutifs pour une entreprise d'au moins 50 salariés et de moins de 30 salariés ;*
- d) Quatre trimestres consécutifs pour une entreprise de 300 salariés et plus.*

La matérialité de la suppression, de la transformation d'emploi ou de la modification d'un élément essentiel du contrat de travail s'apprécie au niveau de l'entreprise.

Comme le précise la Cour de cassation dans un [arrêt du 1er juin](#)

[2022](#) auquel on se reportera pour plus de précisions, « la durée d'une baisse significative des commandes ou du chiffre d'affaires [...] de nature à caractériser des difficultés économiques, s'apprécie en comparant le niveau des commandes ou du chiffre d'affaires au cours de la période contemporaine de la notification de la rupture du contrat de travail par rapport à celui de l'année précédente à la même période. »

Les mutations technologiques

La mutation technologique (acquisition de nouveaux outils entraînant de nouvelles méthodes de travail, informatisation) peut également être la cause d'un licenciement économique.

L'employeur est tenu - lorsque les mutations technologiques sont importantes et rapides - d'établir un plan d'adaptation au bénéfice des salariés.

Obligations de l'employeur

- *Le licenciement pour motif économique d'un salarié ne peut intervenir que lorsque tous les efforts de formation et d'adaptation ont été réalisés et que le reclassement de l'intéressé ne peut être opéré sur les emplois disponibles, situés sur le territoire national dans l'entreprise ou les autres entreprises du groupe dont l'entreprise fait partie et dont l'organisation, les activités ou le lieu d'exploitation assurent la permutation de tout ou partie du personnel.*

Pour l'application de cette disposition, la notion de groupe désigne le groupe formé par une entreprise appelée entreprise dominante et les entreprises qu'elle contrôle dans les conditions précisées par l'[article L. 1233-4 du code du travail](#) et, dans le cas contraire, comme constitué par l'ensemble des entreprises implantées sur le territoire français.

Le reclassement du salarié s'effectue sur un emploi relevant de la même catégorie que celui qu'il occupe ou sur un emploi équivalent assorti d'une rémunération équivalente. A défaut, et sous réserve de l'accord exprès du salarié, le reclassement s'effectue sur un emploi d'une catégorie inférieure.

L'employeur adresse de manière personnalisée les offres de reclassement à chaque salarié ou diffuse par tout moyen une liste des postes disponibles à l'ensemble des salariés.

Les offres de reclassement proposées au [salarié sont écrites et précises](#).

La réorganisation de l'entreprise

Elle doit être nécessaire à la sauvegarde de la compétitivité de l'entreprise. Depuis l'intervention de la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016, ce motif figure à l'article L. 1233-3 du code du travail. Auparavant, sa pris en compte était déjà admise par les tribunaux, sous réserve, notamment, que la décision n'ait pas pour seul objectif la recherche de bénéfices ou de profits supplémentaires (en ce sens, par exemple, arrêt de [la Cour de cassation du 22 février 2006](#)).

Cadre d'appréciation

Les difficultés économiques, les mutations technologiques ou la nécessité de sauvegarder la compétitivité de l'entreprise s'apprécient au niveau de cette entreprise si elle n'appartient pas à un groupe et, dans le cas contraire, au niveau du secteur d'activité commun au sien et à celui des entreprises du groupe auquel elle appartient, établies sur le territoire national, sauf fraude. Pour l'application de cette disposition, la notion de groupe désigne le groupe formé par une entreprise appelée entreprise dominante et les entreprises qu'elle contrôle dans les conditions précisées par l'[article L. 1233-3 du code du travail](#).

Le secteur d'activité permettant d'apprécier la cause économique du licenciement est caractérisé, notamment, par la nature des produits biens ou services délivrés, la clientèle ciblée, les réseaux et modes de distribution, se rapportant à un même marché.

La cessation d'activité

La cessation d'activité de l'entreprise peut justifier un licenciement pour motif économique. Depuis l'intervention de la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016, ce motif figure à l'article L. 1233-3 du code du travail. Auparavant, sa pris en compte était déjà admise par les tribunaux, sous réserve que cette cessation d'activité de l'entreprise ne soit pas due à une faute de l'employeur ou à sa légèreté blâmable (en ce sens, par exemple, voir l'arrêt de [la Cour de cassation du 16 janvier 2001](#)).

La suppression d'emploi

Il peut s'agir d'une suppression de poste pure et simple mais aussi de la répartition des tâches réalisées par le salarié licencié entre les autres salariés de l'entreprise.

La suppression de poste n'implique pas forcément une diminution d'effectif : une réorganisation de l'entreprise peut exiger la création de nouveaux emplois parallèlement à la suppression de certaines fonctions.

En revanche, n'est pas fondé sur une cause économique, le licenciement d'un salarié dont l'intégralité des tâches est reprise par son remplaçant.

La transformation d'emploi

La transformation d'emploi - qui peut entraîner une modification du contrat de travail - est une modification de la nature de l'emploi : tâches nouvelles, informatisation...

La modification d'un élément essentiel du contrat de travail

Il s'agit des modifications qui touchent un ou des éléments essentiels du contrat de travail (et, en premier lieu, la qualification, la rémunération et la durée du travail) et qui sont refusées par le salarié.

Lorsqu'au moins 10 salariés ont refusé la modification d'un élément essentiel de leur contrat de travail proposée par leur employeur pour un motif économique et que leur licenciement est envisagé, celui-ci est soumis aux dispositions applicables en cas de licenciement collectif pour motif économique (obligation pour l'employeur d'élaborer un plan de sauvegarde de l'emploi).

En cas de litige sur le caractère réel et sérieux des motifs invoqués par l'employeur à l'appui du licenciement, le juge se détermine au vu des éléments fournis par les parties, après avoir ordonné, au besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles. Si un doute subsiste, il profite au salarié.

B) Le départ du salarié et les obligations administratives de l'employeur

Plusieurs documents doivent être établis par l'employeur et délivrés au salarié lorsqu'il quitte l'entreprise au terme ou à la suite de la rupture du contrat de travail quelle que soit la nature de ce contrat ,à savoir :

- *Un certificat de travail*
- *Une attestation » Pôle emploi »*
- *Un reçu pour solde de tout compte*

1) Le certificat de travail : le contenu

- *identité de l'employeur (nom, adresse, raison sociale, siège social)*
- *Identité du salarié (nom, prénom, adresse)*
- *Dates d'entrée et de sortie du salarié*
- *Nature du ou des emplois successivement occupés*
- *Périodes pendant lesquelles le salarié a occupé ces emplois*
- *Maintien gratuit de la couverture santé pendant toute la période de chômage, si le salarié en bénéficiait*
- *Maintien gratuit des garanties de prévoyance (en cas de décès, incapacité de travail ou invalidité) pendant toute la période de chômage, si le salarié en bénéficiait*
- *Date de remise du certificat et lieu de sa rédaction*
- *Signature de l'employeur*

Un modèle de certificat de travail remplissable en ligne est disponible :

Modèle de certificat de travail

Direction de l'information légale et administrative (Dila) - Premier ministre

2) Attestation Pôle Emploi

L'attestation doit notamment préciser les informations suivantes :

- Identité et qualification du salarié
- Motif de la rupture du contrat de travail
- Durée de l'emploi
- Montant des rémunérations perçues (salaires, primes, indemnités, montant du solde de tout compte) au cours des 24 derniers mois si le salarié a moins de 53 ans (ou au cours des 36 derniers mois si le salarié a 53 ans et plus)

C'est l'employeur qui établit l'attestation.

Il doit la transmettre de manière dématérialisée à Pôle emploi soit via le site de services en ligne, soit par le biais d'un logiciel de paie.

Cette obligation incombe aux entreprises d'au moins 11 salariés.

Pour l'employeur dont l'effectif est inférieur à 11 salariés, la transmission de l'attestation par courrier papier reste possible.

Depuis le 1^{er} juin 2021, l'employeur doit transmettre à Pôle emploi une attestation en cours de validité. Les attestations issues d'un ancien modèle ne seront plus acceptées par Pôle emploi.

L'employeur transmet un exemplaire imprimé de l'attestation au salarié.

En cas de fausse indication (par exemple, un motif de rupture du contrat de travail inexact), le salarié peut saisir le conseil des prud'hommes (CPH) et prétendre à des dommages et intérêts: Somme d'argent destinée à réparer le préjudice subi.

À noter : des conditions particulières s'appliquent pour le salarié expatrié de retour en France.

Date de remise

- [Salarié en CDI ou CDD\(actif\)](#)
- [Salarié en intérim](#)

Salarié en CDI ou CDD

Si le salarié effectue son préavis

L'employeur remet l'attestation au salarié à la date de fin du contrat de travail.

Par exemple, si le contrat de travail s'achève le 30 novembre, le certificat doit être remis au salarié à cette date.

À noter : si l'employeur ne remet pas l'attestation Pôle emploi au salarié, ce dernier peut saisir le conseil des prud'hommes (CPH) et obtenir des dommages et intérêts.

Recours en cas de litige

Sanction

L'employeur qui ne remet pas l'attestation Pôle emploi risque une amende de 1 500 €.

La remise de l'attestation Pôle emploi doit être remise même si le salarié démissionne sans avoir droit au chômage.

Délai de recours

En cas de retard de l'employeur, le salarié peut saisir le CPH en référé conservatoire.

Le CPH peut condamner l'employeur à remettre l'attestation au salarié sous astreinte: Condamnation d'une personne à payer une somme d'argent par jour, semaine ou mois de retard si une obligation imposée par une décision de justice n'est pas exécutée.

Le CPH peut également condamner l'employeur à verser des dommages et intérêts: Somme d'argent destinée à réparer le préjudice subi au salarié en raison du préjudice subi (par exemple, impossibilité de s'inscrire à Pôle emploi et de percevoir l'allocation chômage).

Procédure de recours

Le salarié s'adresse au CPH :

- *soit du lieu où est situé l'établissement dans lequel le salarié effectue son travail, du lieu où le contrat de travail a été conclu ou du siège social de l'entreprise qui l'emploie,*
- *soit du lieu de son domicile, si le salarié travaille à domicile ou en dehors de tout établissement.*

Dépôt de la demande

La demande est adressée au greffe du conseil de prud'hommes par courrier (recommandé ou non).

*Elle est adressée **uniquement par voie de requête**, c'est-à-dire une réclamation formulée auprès du juge dans le but de régler un différend avec l'employeur.*

3) Reçu pour solde de tout compte

a) Etablissement du reçu

Le solde de tout compte répertorie les sommes versées au salarié lors de la rupture de son contrat de travail. Le solde est établi par l'employeur. Le solde est remis au salarié par l'employeur contre reçu. Il est dû au salarié pour tout type de contrat de travail (CDI, CDD, contrat temporaire), quel que soit le motif de la rupture (démission, licenciement...).

Contenu

Le reçu pour solde de tout compte fait partie des documents que l'employeur doit remettre au salarié à la fin de son contrat de travail.

Le reçu pour solde de tout compte fait l'inventaire de l'ensemble des sommes versées au salarié (par chèque ou par virement) à l'occasion de la rupture du contrat.

Les mentions devant figurer sur le document sont les suivantes :

- *Total des sommes dues au salarié à la date de fin du contrat (salaire, primes, indemnités de rupture du contrat...)*
- *Mention selon laquelle le reçu pour solde de tout compte est établi en double exemplaire (dont l'un est remis au salarié)*

Remise du reçu au salarié

Si le salarié effectue son préavis

L'employeur remet au salarié l'un des exemplaires du reçu pour solde de tout compte lors de la rupture du contrat de travail.

Lorsque le document est prêt, l'employeur doit en informer le salarié et le lui remettre.

la loi n'oblige pas le salarié à signer le reçu pour solde de tout compte.

Le reçu pour solde de tout compte peut être contesté par le salarié lorsque l'employeur a (intentionnellement ou non) fait une erreur ou un oubli en calculant les différentes rémunérations ou indemnités.

*Si le salarié a signé le reçu pour solde de tout compte, il dispose de **6 mois** suivant la date de signature pour le contester.*

*Si le recours porte sur des sommes qui ne sont pas mentionnées dans le reçu pour solde, le salarié dispose d'un délai de **3 ans** pour contester le reçu.*

La contestation doit être adressée à l'employeur par lettre recommandée.

Le courrier précise alors les motifs de la contestation et les sommes concernées (arriéré de salaire ou indemnités de congés payés, par exemple).

L'employeur n'est pas obligé de mentionner le délai de contestation de 6 mois sur le solde de tout compte.

*L'employeur peut réclamer les sommes versées en trop pendant **3 ans**.*

Exemple de reçu pour solde de tout compte

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrFNaQdPcRiWRcB_nS22olQ; ylu=c2VjA3NyBHNSawNpbWcEb2lkA2M0ZmZkYTgwYTdiZDgxMDA3YzljOGNlNzVjODNiNmEyBGdwb3MDMgRpdANiaW5n/RV=2/RE=1657056670/RO=11/RU=http%3a%2f%2fwww.grisdoc.com%2frecu-pour-solde-de-tout-compte/RK=2/RS=8_51mrKVzaSxEzqIbIzgbA3B6OY-

Questions sur la leçon 5

- 1) *Votre entreprise vient de recruter un salarié pour pourvoir un poste vacant quelles sont les formalités qui doivent être exécutées par le gestionnaire RH ?*
- 2) *Quelles sont les formalités obligatoires qui doivent être exécutées en ligne ?*
- 3) *Le salarié recruté a démissionné de l'entreprise quelles sont les formalités obligatoires qui doivent être exécutées par le gestionnaire RH ?*
- 4) *Quelles sont les informations qui sont contenues dans le registre unique du personnel ?*
- 5) *Quelles sont les règles RGPD doivent être appliquées par le gestionnaire RH dans la tenue du registre unique du personnel .*

Leçon 6 : Le temps de travail et les congés du salarié

Remarque historique :

Dans la majorité des pays européens, la limitation de la durée du travail a été l'acte fondateur du droit du travail et de la limitation du pouvoir de l'employeur sur le salarié.

Il est constant que le concept juridique de durée de travail est encore l'un des principaux modes de protection des salariés .Avec la durée du travail sont protégées la vie personnelle et l'intégrité physique et psychique du salarié

Dans cette leçon seront développées dans :

- I- La durée du travail*
- II- L'aménagement du temps de travail*
- III- Les congés*

I- La durée du travail

L'application de la durée du travail dans les relations employeur /salariés repose sur deux notions :

- Celle de temps de travail effectif*
- Celle de la limitation de durée*

A)La notion de temps de travail effectif

L'article L 3121-1 du code du travail définit le temps de travail effectif celui pendant lequel le salarié est à la

disposition de l'employeur ,qu'il exécute ou non sa prestation de travail .

La jurisprudence définit donc le temps de travail effectif

« Pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à ses occupations personnelles »

A partir de cette définition légale du temps de travail effectif il est possible de classer les « heures de travail périphériques ».

Certaines sont assimilées à du temps de travail effectif d'autres sont classées dans le domaine du temps libre (travail non effectif)

A)Les temps spécifiques ;

- *Temps de pause*
- *Temps de repas*
- *Temps d'habillage /deshabillage*
- *Le temps de trajet*
- *Temps de prise de douche*
- *Temps de pointage*

Ces temps spécifiques doivent être examinés au cas par cas afin de les qualifier temps de travail effectif ou non

1) Temps de pause et temps de repas

Sont assimilés à un temps de travail effectif pour la jurisprudence dès lors que les salariés sont

tenus de ne pas s'éloigner de leur poste de travail

2) Temps d'habillage /déshabillage

Ils ne constituent pas un temps de travail effectif sauf stipulation contractuelle ou conventionnelle ou usage d'entreprise, »mais doit lieu à contrepartie lorsque le port d'une tenue de travail est imposé par la loi,le règlement,la convention collective ,le règlement intérieur ou le contrat de travail et que l'habillage et le déshabillage doivent être réalisés dans l'entreprise ou sur le lieu de travail .Ces contreparties sont accordées sous forme de repose ou d'indemnité » (RJS 2008 page 398)

3) Le temps de trajet

Le temps de déplacement pour se rendre sur le lieu de travail (temps de trajet)n'est pas de principe qualifié temps de travail effectif .Ce temps de trajet doit donner lieu à une contrepartie s'il dépasse le temps normal de trajet entre le domicile et le lieu habituel de travail.

4) Temps de pointage :

Constitue un que temps de travail effectif

B) Les heures d'équivalence

Certaines professions sont marquées par d'importants temps d'inaction (médecins,hôtellerie,et autres ,,,) dans ces situations il est admis que la durée légale du travail peut correspondre à un nombre d'heures plus élevé,afin de prendre en compte le temps d'inaction.

Dans ces cas les heures faites au-delà de la durée d'équivalence constituent des heures supplémentaires

Il y a lieu de remarquer que le système d'équivalence ne peut être institué que par convention de branche que pour des professions et des emplois déterminés

C) Le temps d'astreinte

L'astreinte est une période intermédiaire entre le temps de travail effectif et le temps de repos .

Pour le code de travail le temps d'astreinte :

« est une période pendant laquelle le salarié ,sans être sur son lieu de travail et sans être à la disposition permanente et immédiate de l'employeur doit être en mesure d'intervenir pour accomplir un travail au service de l'entreprise »

Les astreintes peuvent être mises en vigueur par voie négociée (accord d'entreprise ,accord d'établissement ou par convention de branche ,ou encore par l'employeur après avis du comité social et économique et après information de l'inspection du travail .

Si pendant la période d'astreinte le salarié est amené à intervenir pour le compte de son employeur ,ce temps sera qualifié de temps de travail effectif.

II- La limitation de la durée

A)La durée légale :

Est fixée à 35 heures hebdomadaire

Cette durée légale favorise le recours aux heures supplémentaires

1)le recours aux heures supplémentaires

Sont des heures supplémentaires les heures de travail effectif effectuées au-delà de la durée légale ou de la durée considérée comme équivalente .

Le salarié ne peut pas les refuser

L'employeur a à sa disposition un contingent d'heures supplémentaires fixé soit par un accord de branche ,ou encore par accord d'entreprise et en l'absence d'accord par un décret qui fixe le contingent à 220 h/ an

2) **Le paiement des HS :**

Les HS donnent lieu à une majoration de salaire de 25% pour chacune des 8 premières heures supplémentaires et de 50% pour les suivantes .

UN accord d'entreprise ou d'établissement ou à défaut une convention collective ou un accord de branche peuvent fixer les taux de majoration ,mais en aucun cas inférieurs à 10 %.

Le paiement des HS peut être remplacé en tout ou partie par un repos compensateur .Ce repos peut être établi par un accord d'entreprise ,accord d'établissement ou une convention de branche

3) **Les conventions de forfait**

La convention de forfait définit un salaire forfaitaire pour un nombre d'heures ou de jours déterminés sans distinguer selon que l'on est en présence d'heures de travail normales ou supplémentaires

La pratique a créée le forfait en :

En heures sur la semaine ou mois

Jours sur la semaine ou le mois

Sur l'année en heures ou en jours

(extrait site web service .public.fr)

*La convention de forfait est un document qui prévoit une durée du travail différente de la durée légale ou conventionnelle, sur la base d'un forfait établi **en heures** (sur la semaine, le mois ou l'année) ou **en jours** (sur l'année).*

De quoi s'agit-il ?

La convention individuelle de forfait en jours est un document établi par écrit, qui formalise les conditions permettant au salarié de travailler dans le cadre d'un forfait en jours.

Les conditions applicables au salarié sont fixées :

- *Soit par un accord collectif d'entreprise ou d'établissement*
- *Soit par une convention ou un accord de branche*

L'accord du salarié est obligatoire.

Le salarié doit signer la convention individuelle de forfait.

Qui est concerné ?

Seuls peuvent conclure une convention individuelle de forfait en jours sur l'année, dans la limite du nombre de jours fixé par l'accord collectif :

- *Cadres disposant d'une autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps et non soumis à un système de pointage (manuel, automatique ou informatique)*
- *Salariés dont la durée du temps de travail ne peut être prédéterminée et qui disposent d'une autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps*

Durée du travail

*La durée de travail du salarié n'est pas comptabilisée en heures. Le salarié en forfait jours est tenu de travailler un certain nombre de jours dans l'année. Ce nombre de jours de travail dans l'année est fixé à **218 jours** au maximum. Toutefois, un accord collectif d'entreprise ou d'établissement (ou, à défaut, une convention ou un accord de branche) peut fixer un nombre de jours de travail inférieur à 218.*

Le salarié n'est donc pas soumis au respect des durées maximales quotidiennes et hebdomadaires de travail.

À l'inverse, il continue de bénéficier des garanties légales prévues en matière de repos quotidien et hebdomadaire, de congés payés et de jours fériés chômés dans l'entreprise. Pour s'assurer du respect de ces garanties, l'employeur doit s'assurer régulièrement :

- *que la charge de travail du salarié est raisonnable et permet une bonne répartition dans le temps de son travail*
- *de la bonne articulation entre l'activité professionnelle du salarié et sa vie personnelle*

Contreparties pour le salarié

Repos

Le salarié bénéficie d'un certain nombre de jours de repos, prévus à l'avance.

Toutefois, le salarié peut renoncer à une partie de ses jours de repos. En contrepartie, il bénéficie d'une majoration de son salaire pour les jours de travail supplémentaires. Un accord doit alors être établi par écrit entre le salarié et l'employeur.

La majoration de salaire est précisée par un avenant à la convention individuelle de forfait. Son taux est au minimum fixé à 10%.

Si le salarié renonce à une partie des jours de repos, il ne peut pas travailler plus de 235 jours dans l'année, sauf si l'accord ou la convention applicable dans l'entreprise prévoit une durée différente (supérieure ou inférieure).

Dans tous les cas, le nombre de jours travaillés ne doit pas remettre en cause les garanties du salarié en matière de repos quotidien et hebdomadaire, de congés payés et de jours fériés chômés dans l'entreprise.

Rémunération

La rémunération du salarié doit tenir compte de la charge de travail imposée au salarié en forfait jours.

La rémunération du salarié fait l'objet d'un entretien annuel avec l'employeur (sauf conditions différentes prévues par accord ou convention applicable dans l'entreprise).

Si la rémunération est manifestement sans rapport avec les contraintes imposées au salarié, celui-ci peut saisir le conseil des prud'hommes pour demander une indemnité. Cette indemnité est calculée en fonction du préjudice subi.

Droits RTT d'un salarié au forfait jour

Le calcul du nombre de jours de réduction du temps de travail (RTT) dans le cadre de la convention individuelle de forfait est réalisé dans les conditions suivantes :

- *Détermination du nombre de jours dans l'année*
- *Déduction du nombre de jours maximum de travail dans l'année*
- *Déduction des jours de repos hebdomadaires (nombre de samedi et dimanche)*
- *Déduction des jours ouvrés de congés payés*
- *Déduction des jours fériés tombant entre le lundi et le vendredi*

Soit pour l'année 2022 : $365 - (218 + 105 + 25 + 7) = 10$.

Ainsi, pour 2022, le nombre de jours de RTT pour un salarié au forfait jour est de 10.

Exemple d'application d'une convention en forfait jours (extrait site web cadremploi)

Vous êtes sûrement soumis au forfait jours, sans connaître véritablement vos droits. Avec le forfait jours, la durée du travail du cadre n'est pas comptabilisée en heure, mais en nombre de jours travaillés dans l'année. Le cadre dispose alors d'une grande liberté pour organiser leur emploi du temps. Cadremploi vous résume en 12 questions tout ce qu'il faut savoir sur le forfait jours des cadres.

1. 1. Qu'est-ce que le forfait jours ?
2. 2. Tous les cadres sont-ils au forfait jours ?
3. 3. Le forfait jours ne concerne-t-il que les cadres ?
4. 4. Les cadres au forfait jours travaillent-ils plus de 35 heures par semaine ?
5. 5. Les salariés peuvent-ils dépasser le nombre de jours prévus par leur forfait et être rémunérés en heures supplémentaires ?
6. 6. Le cadre peut-il travailler moins de jours prévus par le forfait ?
7. 7. Le forfait jours est-il calculé sur une année civile ?
8. 8. Les cadres au forfait jours sont-ils mieux payés que les autres ?
9. 9. Les salariés au forfait jours ont-ils plus de jours de repos que les autres ?
10. 10. Que gagnent les collaborateurs à renoncer à leurs jours de repos ?
11. 11. Le forfait jours est-il toujours conforme à la loi ?
12. 12. L'entreprise peut-elle imposer le forfait jours à ses salariés ?

1. *Qu'est-ce que le forfait jours ?*

Les forfaits annuels en heures ou en jours sur l'année sont mis en place par un accord collectif d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, par une convention ou un accord de branche (C. trav., art. L.3121-63). Dans le cadre du forfait jours, la durée de travail du salarié n'est pas comptabilisée en heures. Ce dernier est tenu de travailler un certain nombre de jours dans l'année.

*La forfaitisation de la durée du travail doit faire l'objet de l'**accord du salarié** et d'une **convention individuelle de forfait** établie par écrit. (C. trav., art. L.3121-55). Cette convention qui prévoit le nombre de jours compris dans le forfait, dans la limite de 218 jours (C. trav., art. L.3121-54), déroge à la règle des 35 heures. Comme les autres salariés, le cadre soumis au forfait jours a droit à un temps de repos quotidien de 11 heures consécutives (C. trav., art. L.3131-1).*

À noter : depuis le 1^{er} janvier 2019, certaines rémunérations perçues dans le cadre d'un forfait en jours bénéficient d'une exonération de cotisations salariales et d'impôt sur le revenu. La majoration de salaire versée, dans le cadre des conventions de forfait annuel en jours, en contrepartie de la renonciation par les salariés, au-delà du plafond de 218 jours, à des jours de repos entre dans le champ de la réduction.

2. Tous les cadres sont-ils au forfait jours ?

Tous les cadres ne sont pas tous soumis à ce régime. **Le forfait jours concerne 47 % d'entre eux** selon une étude de la Dares publiée en juillet 2015 sur les salariés au forfait annuel en jours. Les cadres dirigeants sont les premiers à pouvoir être soumis au forfait. Les secteurs qui recourent le plus au forfait jours sont la finance et l'assurance, la fabrication d'équipements électriques, électroniques, informatiques et de machines, l'information et la communication, et la fabrication de matériels de transport, selon cette même étude.

3. Le forfait jours ne concerne-t-il que les cadres ?

Peuvent conclure une convention individuelle de forfait en jours sur l'année (C. trav., art. L.3121-58) :

- Les cadres qui disposent d'une autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps et dont la nature des fonctions ne les conduit pas à suivre l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auquel ils sont intégrés ;
- Les salariés dont la durée du temps de travail ne peut être prédéterminée et qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps pour l'exercice des responsabilités qui leur sont confiées.

À noter : les non-cadres peuvent donc être soumis, au forfait jours. À partir du moment où leurs activités professionnelles demandent beaucoup d'autonomie en raison de leur charge de travail et de leur responsabilité.

4. Les cadres au forfait jours travaillent-ils plus de 35 heures par semaine ?

La durée de travail du salarié n'est pas comptabilisée en heures, mais en jours. Le cadre soumis au forfait jours n'est donc pas soumis au respect des durées maximales quotidienne et hebdomadaire de travail (35 heures) : il peut travailler plus ou moins.

Bon à savoir : dérogeant à la règle des 35 heures, les cadres au forfait jours travaillent en moyenne 44,6 heures par semaine selon une étude de la Dares publiée en juillet 2015. Cela monte même jusqu'à 50 heures par semaine, pour 39 % des interrogés.

5. Les salariés peuvent-ils dépasser le nombre de jours prévus par leur forfait et être rémunérés en heures supplémentaires ?

*Le forfait légal est de **218 jours de travail**. Le cadre peut aller au-delà des 218 jours prévus par la convention s'il renonce à une partie de ses jours de repos et qu'il formalise cet accord par écrit avec son employeur. La majoration de salaire est précisée par un avenant à la convention individuelle de forfait. Son taux est au minimum fixé à 10 %. Si le salarié renonce à une partie des jours de repos, **il ne peut pas travailler plus de 235 jours dans l'année**, sauf si l'accord ou la convention applicable dans l'entreprise prévoit une durée différente (supérieure ou inférieure).*

À noter : si votre employeur vous pousse à dépasser le plafond légal qui est de 235 jours, vous pourrez poursuivre l'entreprise aux prud'hommes afin d'obtenir des dommages et intérêts.

6. Le cadre peut-il travailler moins de jours prévus par le forfait ?

Le décompte des jours travaillés fait l'objet d'un suivi régulier par l'employeur. Il est donc obligé de travailler le nombre de jours prévus par la convention.

7. Le forfait jours est-il calculé sur une année civile ?

La convention collective précise si le forfait annuel est calculé sur l'année civile, c'est-à-dire du 1er janvier au 31 décembre, ou sur une toute autre période de 12 mois consécutives. Alors si le cadre arrive au cours de cette période, il n'aura pas le droit aux 25 jours ouvrés de congés payés prévus par la loi mais à une durée proportionnelle au nombre de mois travaillés. Et s'il part en cours d'année, il n'aura également pas acquis un droit complet pour ses jours de congés payés, soit 25 jours.

8. Les cadres au forfait jours sont-ils mieux payés que les autres ?

En comptant la rémunération brute annuelle, les primes et les compléments de salaire au forfait jours, les salariés sont mieux rémunérés que leurs homologues à temps complet aux heures, selon l'étude de la Dares publiée en juillet 2015. 5 % pour les cadres.

9. Les salariés au forfait jours ont-ils plus de jours de repos que les autres ?

Les salariés au forfait jours bénéficient en plus des congés payés, de RTT (réductions du temps de travail). Pour connaître le nombre de RTT, il faut calculer tous les samedis et dimanches de l'année, ainsi que les jours fériés qui tombent en semaine. Et procéder à cette opération :

le nombre de jours dans l'année – le plafond maximal du forfait jour de la convention collective – le nombre de jours de repos hebdomadaires – le nombre de jours de congés payés – le nombre de jours fériés tombant les jours ouvrés = le nombre de RTT.

10. Que gagnent les collaborateurs à renoncer à leurs jours de repos ?

Les cadres sont payés lorsqu'ils renoncent à prendre leurs jours de repos. À partir du moment où l'accord collectif (ou celui qui fixe les prérogatives du forfait jours des salariés) contient une disposition sur le renoncement. Le salarié conclue alors avec son employeur un avenant à la convention de forfait, et détermine le taux de majoration des jours supplémentaires travaillés, sans

qu'il puisse être inférieur à 10 %. En revanche, si l'accord collectif ne prévoit pas de dispositif pour le renoncement, le salarié n'a pas intérêt à renoncer à ses jours. Il sera dispensé de toute majoration. S'il décide de le faire, il ne pourra pas travailler plus de 235 jours dans l'année.

11. Le forfait jours est-il toujours conforme à la loi ?

Entre 2011 et 2015 la Cour de cassation a annulé une dizaine d'accords de branche sur le forfait jours, en raison de sa non-conformité avec la constitution et le droit européen. Les entreprises ont été sanctionnées pour ne pas avoir respecté le droit au repos, à la santé, et à la sécurité des salariés. La France a également été condamnée à quatre reprises par le Comité européen des droit sociaux pour les mêmes raisons. Pourtant la convention collective prévoit un entretien annuel et un suivi continu de la charge de travail des collaborateurs, du respect des temps de repos, de l'organisation de son travail et de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

12. L'entreprise peut-elle imposer le forfait jours à ses salariés ?

La loi n° 2018-217 du 29 mars 2018 de ratification des ordonnances Macron permet aux accords de performance collective de modifier ou de mettre en place des forfaits annuels en jours afin de répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise ou en vue de préserver, ou de développer l'emploi, un accord de performance collective peut aménager la durée du travail, ses modalités d'organisation et de répartition (C. trav., art L. 2254-2).

On distingue la mise en place d'un forfait jours de la modification d'un forfait jours déjà existant :

- Si la mise en place de cet aménagement est supérieur à une semaine, les dispositions du Code de travail relatives au forfait jours doivent s'appliquer (C. trav., art. L.3121-58 et suiv.). Le refus du salarié de signer une convention de forfait, même sur le fondement d'un accord

de performance collective, ne saurait constituer un motif de licenciement.

- *Si l'accord de performance collective se contente de modifier un forfait annuel déjà mis en place, les modifications s'imposent au salarié : il n'est pas nécessaire d'obtenir l'accord du cadre sur la nouvelle forfaitisation. L'article L.2254-1 du Code du travail exclut, en cas de simple modification du forfait annuel en jours, l'application des articles L. 3121-55 (nécessité d'obtenir l'accord du salarié et de conclure d'une convention individuelle écrite) et du 5° du I de l'article L. 3121-64 du Code du travail (nécessité pour la convention individuelle de fixer le nombre de jours compris dans le forfait).*

=> l'acceptation de l'application de l'accord de performance collective par le salarié dans les conditions mentionnées ci-dessous entraîne de plein droit l'application des stipulations de l'accord relatives au dispositif de forfait annuel (il n'est donc pas nécessaire de conclure un avenant à la convention individuelle de forfait).

=> Quid en cas de refus ? Rien n'est indiqué dans les textes. A contrario, on peut en déduire que le refus par le salarié de la modification de sa convention individuelle de forfait annuel vaut refus de l'accord de performance collective et ouvre la voie au licenciement sui generis (fondé sur le refus de l'accord) selon les modalités prévues par l'article L. 2254-2 du Code du travail

B) la durée maximale

Au regard du droit de l'Union Européenne la durée maximale hebdomadaire est de 48 heures et ne peut pas dépasser 44 heures sur une période de 12 semaines consécutives

Cependant des dérogations sont possibles qui permettent d'atteindre sous le respect de certaines conditions le seuil de 60 heures /semaine

La durée maximale journalière est de 10 heures mais peut être portée à 12 heures par une convention ou accord d'entreprise ,accord d'établissement ou à défaut par une convention ou accord de branche .

Le temps de repos quotidien et hebdomadaire du salarié

Tout salarié doit bénéficier d'une période de repos quotidien entre 2 journées de travail. La durée légale de repos est d'au moins 11 heures consécutives. Cependant, des dérogations à cette durée peuvent être fixées par convention ou accord. Les salariés de moins de 18 ans bénéficient d'une durée de repos plus élevée.

Salarié majeur

Bénéficiaires

Tout salarié bénéficie d'un repos quotidien minimal entre 2 journées de travail.

Durée légale

*Le repos quotidien est d'au moins **11 heures** consécutives entre 2 journées de travail.*

Aucune durée légale minimale n'est imposée aux cadres dirigeants.

Dérogations à la durée légale

Certaines activités permettent de ne pas appliquer la durée du repos quotidien de 11 heures.

C'est le cas des activités suivantes :

- *Activités caractérisées par l'éloignement entre le domicile et le lieu de travail ou entre différents lieux de travail du salarié*
- *Garde et de surveillance et de permanence caractérisées par la protection des biens et des personnes*
- *Activités nécessitant d'assurer la continuité du service ou de la production*
- *Manutention ou exploitation concourant à l'exécution de prestations de transport*
- *Activités s'exerçant par périodes de travail fractionnées dans la journée*

La durée minimale de repos est alors fixée par convention ou accord d'entreprise ou d'établissement.

Toutefois, la durée de travail ne peut pas être supérieure à 9 heures consécutives.

La non-application de la durée légale du travail est possible à condition d'accorder au salarié une période de repos au moins équivalente.

III- L'aménagement du temps de travail

A) La répartition du temps de travail sur une période supérieure à la semaine (site web ministere du travail)

D'une semaine à l'autre, l'activité de l'entreprise peut être irrégulière, du fait de son caractère saisonnier, de la fluctuation des commandes... Pour adapter le rythme de travail des salariés à celui de l'activité - et éviter les heures supplémentaires en période de haute activité ou l'activité partielle (ex.-chômage partiel) en période de basse activité - l'entreprise peut répartir la durée du travail sur une période supérieure à la semaine. Une condition : un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord de branche doit l'y autoriser et en prévoir les modalités. En l'absence d'accord collectif en matière d'aménagement du temps de travail, l'employeur peut toutefois organiser un tel aménagement dans les conditions fixées par les articles D. 3121-27 et D. 3121-28 du code du travail : la durée du travail peut alors être organisée sous forme de périodes de travail d'une durée maximale de neuf semaines pour les entreprises employant moins de cinquante salariés et de quatre semaines pour les entreprises de cinquante salariés et plus.

En matière d'aménagement du temps de travail, il convient de distinguer les domaines relevant de l'ordre public, c'est-à-dire ceux pour lesquels le législateur fixe des règles auxquelles il n'est pas possible de déroger, et ceux pour lesquels les règles pourront être fixées par une convention ou un accord collectif d'entreprise ou, à défaut, une convention ou un accord de branche (avec, sauf cas particuliers, la primauté de la convention ou l'accord d'entreprise la sur la convention ou l'accord de branche). Des dispositions dites « supplétives » sont prévues et s'appliquent en cas d'absence de convention ou d'accord collectif fixant ces règles.

Comment mettre en place un dispositif d'aménagement du temps de travail ?

En principe par accord collectif

Un accord collectif d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord de branche peut définir les modalités d'aménagement du

temps de travail et organiser la répartition de la durée du travail sur une période supérieure à la semaine. Cet accord comporte un certain nombre de mentions obligatoires (voir ci-dessous).

- La mise en place d'un dispositif d'aménagement du temps de travail sur une période supérieure à la semaine par accord collectif ne constitue pas une modification du contrat de travail pour les salariés à temps complet. Cette disposition est d'ordre public.
- Dans le domaine de l'aménagement du temps de travail, comme dans de nombreux autres domaines relatifs à la durée du travail ou aux congés, la primauté est donnée à l'accord d'entreprise ou d'établissement sur la convention ou l'accord de branche : quelle que soit la date de conclusion de ce dernier, les dispositions de l'accord collectif d'entreprise ou d'établissement s'appliqueront donc à l'entreprise ou à l'établissement, nonobstant les prescriptions de l'accord de branche.

À défaut d'accord, par décision de l'employeur

L'absence d'accord collectif applicable à l'entreprise ne prive pas l'employeur de la possibilité de mettre en place un aménagement du temps de travail sur une période supérieure à la semaine. La durée du travail de l'entreprise ou de l'établissement peut ainsi être organisée, par décision de l'employeur, sous forme de périodes de travail, chacune d'une durée au plus égale à :

- neuf semaines pour les entreprises employant moins de cinquante salariés,
 - quatre semaines pour les entreprises de cinquante salariés et plus.
- On précisera que, selon la cour de cassation (arrêt du 11 mai 2016), la mise en place par l'employeur, à défaut d'accord collectif, d'une répartition des horaires sur une période supérieure à une semaine (et dans les limites mentionnées ci-dessus) ne constitue pas une modification du contrat de travail qui requerrait l'accord exprès du salarié.

La consultation préalable des représentants du personnel

L'employeur doit informer et consulter le comité social et économique, s'il existe, de sa volonté de mettre en œuvre un aménagement du temps de travail, dans le cadre précité.

Dans une telle situation, les dispositions suivantes sont applicables :

- le programme indicatif de la variation de la durée du travail sur la période ainsi définie est établi par l'employeur et doit être soumis pour avis, avant sa première mise en œuvre, au comité social et économique, s'il existe,
- les modifications du programme de la variation font également l'objet d'une consultation du comité social et économique, s'il existe,
- l'employeur communique au moins une fois par an au comité social et économique, un bilan de la mise en œuvre du programme indicatif de la variation de la durée du travail,
- la rémunération mensuelle des salariés des entreprises organisant des périodes de travail sur une durée supérieure à la semaine (et dans les limites fixées ci-dessus) est indépendante de l'horaire réel. Elle est calculée sur la base de 35 heures hebdomadaires. S'ajoutent à la rémunération de base, les éventuelles majorations dues au titre des heures supplémentaires (voir précisions ci-dessous).

Cas particulier des entreprises fonctionnant « en continu »

Dans les entreprises qui fonctionnent en continu, le temps de travail peut être

organisé sur plusieurs semaines par décision de l'employeur, sans application des limites mentionnées ci-dessus. Dans ce cas, un accord collectif n'est pas nécessaire.

Quel est le contenu de l'accord d'aménagement du temps de travail ?

L'accord collectif qui organise la répartition de la durée du travail sur une période supérieure à la semaine prévoit :

1. La période de référence, qui ne peut excéder un an ou, si un accord de branche l'autorise, trois ans ;
2. Les conditions et délais de prévenance des changements de durée ou d'horaires de travail ;
3. Les conditions de prise en compte, pour la rémunération des salariés, des absences ainsi que des arrivées et des départs en cours de période de référence. Sur ce point, l'accord pourra, par exemple, prévoir des règles identiques à celles applicables dans le cadre du régime « supplétif » applicable en l'absence d'accord (voir ci-dessous).

Si l'accord prévoit un aménagement du temps de travail avec attribution de jours de repos, ces derniers seront considérés comme périodes de travail effectif pour la détermination de la durée des congés payés.

Outre ces clauses obligatoires, l'accord peut également prévoir que la rémunération mensuelle des salariés est indépendante de l'horaire réel (dispositif de « lissage des rémunérations ») et détermine alors les conditions dans lesquelles cette rémunération est calculée, dans le respect des dispositions relatives au paiement des heures supplémentaires (sur le décompte et le paiement des heures supplémentaires, voir précisions ci-dessous).

- Lorsque l'accord s'applique aux salariés à temps partiel, il prévoit les modalités de communication et de modification de la répartition de la durée et des horaires de travail.
- Dans le respect des dispositions d'ordre public, par exemple celles régissant les durées maximales de travail (faire un lien vers la fiche « La durée du travail »), les partenaires sociaux disposent d'une grande latitude pour organiser l'aménagement du temps de travail : l'accord collectif pourra ainsi faire varier la durée de travail hebdomadaire sur plusieurs semaines, sur tout ou partie de l'année (ou sur une période maximale de trois ans si un accord de branche l'autorise) ou encore aménager une durée du travail à temps partiel selon les besoins et contraintes de l'entreprise et des salariés.

Dans quel délai les salariés sont-ils informés des changements de durée ou d'horaires de travail ?

Dans les entreprises ayant mis en place un dispositif d'aménagement du temps de travail sur une période de référence supérieure à la semaine, les salariés sont informés dans un délai raisonnable de tout changement dans la répartition de leur durée de travail.

Ce principe d'ordre public est mis en œuvre dans les conditions suivantes :

- Si l'aménagement du temps de travail est mis en place par accord collectif, il appartient à ce dernier de prévoir les conditions et délais de prévenance des changements

de durée ou d'horaires de travail. A défaut de stipulations dans l'accord, le délai de prévenance des salariés en cas de changement de durée ou d'horaires de travail est fixé à sept jours,

- Si, en l'absence d'accord, l'aménagement du temps de travail est mis en place sur décision de l'employeur, les salariés devront être prévenus des changements de leurs horaires de travail dans un délai de sept jours ouvrés au moins avant la date à laquelle ce changement intervient.

Comment sont décomptées les heures supplémentaires ?

Les principes d'ordre public

S'agissant du décompte et du paiement des heures supplémentaires effectuées en présence d'un aménagement du temps de travail sur une période de référence supérieure à la semaine, le code du travail fixe les principes suivants, qui sont d'ordre public :

- les heures supplémentaires sont décomptées à l'issue de la période de référence appliquée dans l'entreprise (période fixée, dans les limites mentionnées précédemment, par accord collectif ou, à défaut, par décision unilatérale de l'employeur),
- si la période de référence est annuelle, constituent des heures supplémentaires les heures effectuées au delà de 1 607 heures,
- si elle est inférieure ou supérieure à un an, constituent des heures supplémentaires les heures effectuées au delà d'une durée hebdomadaire moyenne de trente-cinq heures calculée sur la période de référence.

Les dispositions prévues par l'accord collectif

Lorsqu'un régime d'aménagement du temps de travail sur une période supérieure à la semaine est mis en place par accord collectif, les dispositions suivantes sont applicables :

- l'accord peut prévoir une limite annuelle inférieure à 1 607 heures pour le décompte des heures supplémentaires,
- si la période de référence est supérieure à un an, l'accord prévoit une limite hebdomadaire, supérieure à 35 heures (sans pouvoir excéder 39 heures), au delà de laquelle les heures de travail effectuées au cours d'une même semaine constituent en tout état de cause des heures supplémentaires dont la rémunération est payée avec le salaire du mois considéré. Si la période de référence est inférieure ou égale à un an, l'accord peut prévoir cette même limite hebdomadaire. Les heures supplémentaires résultant de l'application de cette règle n'entrent pas dans le décompte des heures travaillées opéré à l'issue de la période de référence fixée par l'accord.

Les dispositions « supplétives » applicables à défaut d'accord

Dans le cadre du régime « supplétif » mis en place sur décision de l'employeur, à défaut d'accord collectif, constituent des heures supplémentaires les heures effectuées :

1. Au-delà de trente-neuf heures par semaine.
 2. Au-delà de la durée moyenne de trente-cinq heures hebdomadaires calculée sur la période de référence (au maximum quatre ou neuf semaines en fonction de la taille de l'entreprise), déduction faite, le cas échéant, des heures supplémentaires comptabilisées au titre du dépassement de la durée hebdomadaire (39 heures au cours de la semaine).
- En outre :

- en cas d'arrivée ou départ en cours de période de référence, les heures accomplies au-delà de trente-cinq heures hebdomadaires sont des heures supplémentaires. Les semaines où la durée de travail est inférieure à trente-cinq heures, le salaire est maintenu sur la base de trente-cinq heures hebdomadaires ;
- en cas d'absence rémunérée, le temps non travaillé n'est pas récupérable et est valorisé sur la base du temps qui aurait été travaillé si le salarié avait été présent, heures supplémentaires comprises.

Exemple de décompte des heures supplémentaires

Une entreprise comptant cinquante-cinq salariés applique un aménagement du temps de travail sur quatre semaines. Les salariés concernés effectuent 41 heures la première semaine, 40 heures la deuxième, 27 heures la troisième et 40 heures la quatrième.

Au cours de cette période, la durée moyenne de travail s'établit à 37 heures $[(41 + 40 + 27 + 40)/4]$, soit 8 heures supplémentaires (2 heures x quatre semaines).

Les 2 heures effectuées la première semaine au-delà de 39 heures (soit la 40e et la 41e) sont des heures supplémentaires et devront être payées avec leur majoration (25 % ou un autre taux fixé par accord collectif). Il en va de même pour la 40e heure effectuée au cours de la deuxième et de la quatrième semaine de la période.

Ces 4 heures supplémentaires (deux effectuées au cours de la première semaine, une au cours de la deuxième et une au cours de la quatrième) sont à retirer du nombre total d'heures supplémentaires effectuées (soit huit) ; les 4 heures restantes seront payées et majorées de 25 % (ou du taux fixé par accord collectif).

Quelles sont les obligations d'information de l'employeur ?

Affichage obligatoire

A défaut de précision conventionnelle contraire, dans les entreprises, établissements, ateliers, services ou équipes où s'applique un dispositif d'aménagement du temps de travail (dispositif conventionnel ou dispositif « supplétif » mis en place par l'employeur à défaut d'accord collectif), l'affichage de l'horaire collectif de travail indique le nombre de semaines que comporte la période de référence fixée par l'accord ou en application de l'article D. 3121-27 du code du travail (période de 9 semaines au maximum pour les entreprises employant moins de 50 salariés et dans la limite de 4 semaines pour les entreprises de 50 salariés et plus) et, pour chaque semaine incluse dans cette période de référence, l'horaire de travail et la répartition de la durée du travail.

L'affichage des changements de durée ou d'horaire de travail est réalisé en respectant le délai de prévenance de 7 jours prévu à défaut de stipulations conventionnelles ou le délai prévu par la convention ou l'accord collectif de travail.

Informations annexées au bulletin de paie

Dans les entreprises et établissements qui appliquent un dispositif conventionnel d'aménagement du temps de travail, le total des heures de travail accomplies depuis le début de la période de référence est mentionné à la fin de celle-ci ou lors du départ du salarié si celui-ci a lieu en cours de période, sur

un document annexé au dernier bulletin de paie de cette période. Ce document peut être sous format électronique

Documents tenus à disposition de l'inspecteur du travail

L'employeur tient à la disposition de l'inspection du travail pendant une durée d'un an, y compris dans le cas d'horaires individualisés, ou pendant une durée équivalente à la période de référence en cas d'aménagement du temps de travail sur une période supérieure à l'année, les documents existant dans l'entreprise ou l'établissement permettant de comptabiliser les heures de travail accomplies par chaque salarié

B) Les horaires individualisés (site web service-public.fr)

L'employeur est autorisé à modifier la règle de l'horaire collectif de travail et à pratiquer des horaires individualisés pour répondre à la demande du salarié. La mise en place des horaires individualisés doit être effectuée dans le respect de certaines conditions.

De quoi s'agit-il ?

Un dispositif d'horaires individualisés permet au salarié qui en bénéficie de choisir ses horaires de travail.

Le salarié peut alors prendre et quitter son poste de travail à un autre horaire que les autres salariés de l'entreprise.

Exemple :

Le salarié peut choisir ses horaires dans la journée, en commençant tôt le matin ou en terminant plus tard l'après-midi.

Procédure

Tout salarié peut demander à bénéficier d'horaires individualisés.

L'employeur peut toutefois s'opposer à la demande du salarié.

L'employeur peut accepter la mise en place d'un dispositif d'horaires individualisés à la demande de certains salariés. L'employeur doit consulter pour accord le comité social et économique (CSE). En l'absence de représentants du personnel, l'inspection du travail doit autoriser la mise en place du dispositif d'horaires individualisés. Le nouveau dispositif doit être validé par l'inspection du travail dans les 2 mois suivant le dépôt de la demande par l'employeur.

Durée du travail

Le salarié bénéficiant d'horaires de travail individualisés choisit ses heures d'arrivée et de départ.

Il doit respecter cependant les plages fixes prévues par l'employeur.

Le salarié doit également respecter les dispositions prévues à la durée légale du travail et aux temps de pause quotidien et hebdomadaire.

Décompte des heures de travail

En cas de mise en place d'un dispositif d'horaires individualisés, une plage fixe de travail peut être prévue.

Durant cette plage fixe, chaque salarié doit être présent dans l'entreprise.

Exemple :

Un dispositif d'horaires variables peut définir :

- *Une plage horaire d'heures d'arrivée comprise entre 7h30 et 10h00 et une plage horaire d'heures de départ comprise entre 16h00 et 19h00*
- *Une plage fixe de présence obligatoire entre 10h et 12h et une autre plage fixe de présence obligatoire entre 14h et 16h00*

Un décompte exact du temps de travail accompli chaque jour par chaque salarié est effectué au moyen d'un système de pointage (manuel, automatique ou informatique).

Report d'heures

Les horaires individualisés peuvent entraîner des reports d'heures d'une semaine sur l'autre.

Ces reports sont déterminés par accord collectif d'entreprise ou d'établissement.

En l'absence d'accord ou de convention, le nombre d'heures pouvant être reportées d'une semaine à une autre est fixé à 3 heures maximum.

En cas de cumul, le nombre maximal d'heures pouvant être reportées est fixé à 10 heures.

Toutefois, un accord collectif d'entreprise ou d'établissement peut prévoir un nombre maximal d'heures reportées différent (supérieur ou inférieur).

Heures supplémentaires

Les heures reportées par choix du salarié ne sont pas comptées, ni rémunérées en heures supplémentaires.

C) Le travail en équipes

Le travail en équipes consiste à affecter sur un même poste plusieurs équipes

.

Le système classique fait que plusieurs équipes de salariés se succèdent sur un même poste de travail sans jamais s'y retrouver en même temps .

Dans ce mode d'organisation du travail l'on parle de travail posté

On distingue l'organisation du travail discontinu :

Deux équipes se succèdent dans la journée ce qui permet d'augmenter l'amplitude journalières

L'organisation du travail semi-continu :

Trois ou quatre équipes se succèdent tout au long de la semaine ,mais l'entreprise ferme le dimanche et les jours fériés

Organisation en cycle continu

Le travail est effectué la nuit , le dimanche et les jours fériés (nécessite généralement cinq équipes)

Cette organisation du travail est subordonné à la conclusion d'une convention d'entreprise ou d'établissement.

D) Le travail de nuit (site web service –public.fr)

Le recours au travail de nuit est 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.

C'est pourquoi il doit être mis en place sous certaines conditions. Sauf cas particuliers, la période de travail de nuit commence au plus tôt à 21 heures et s'achève au plus tard à 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, suivi médical adapté, prise en compte des obligations familiales.

Pour la mise en œuvre des dispositions relatives au travail de nuit, il convient de distinguer les domaines relevant de l'ordre public, c'est-à-dire ceux pour lesquels le législateur fixe des règles auxquelles il n'est pas possible de déroger, et ceux pour lesquels les règles pourront être fixées par une convention ou un accord collectif d'entreprise, à défaut, une convention ou un accord de branche

(avec, sauf cas particuliers, la primauté de la convention ou l'accord d'entreprise la sur la convention ou l'accord de branche). Des dispositions dites « supplétives » sont prévues et s'appliquent en cas d'absence de convention ou d'accord collectif fixant ces règles.

Le travail de nuit : quelle définition ?

Sous réserve des dérogations mentionnées ci-dessous, tout travail effectué au cours d'une période d'au moins neuf heures consécutives comprenant l'intervalle entre minuit et 5 heures est considéré comme du travail de nuit.

La période de travail de nuit commence au plus tôt à 21 heures et s'achève au plus

qui précèdent :

- pour les activités de production rédactionnelle et industrielle de presse, de radio, de télévision, de production et d'exploitation cinématographiques, de spectacles vivants et de discothèque, la période de travail de nuit est d'au moins sept heures consécutives comprenant l'intervalle entre minuit et 5 heures,
- pour les établissements de vente au détail qui mettent à disposition des biens et des services et qui sont situés dans les zones touristiques internationales (ZTI), la période de travail de nuit, si elle débute après 22 heures, est d'au moins sept heures consécutives comprenant l'intervalle entre minuit et 7 heures (**travail « en soirée »**).

Les dispositions ci-dessus sont d'ordre public.

Dans les limites mentionnées ci-dessus, un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord collectif de branche peut prévoir la définition de la période de travail de nuit (par exemple, un accord peut retenir la période 21h30/6h30 comme période de travail de nuit). A défaut de convention ou d'accord collectif, est considéré comme du travail de nuit :

- tout travail accompli entre 21 heures et 6 heures,
- pour les activités de production rédactionnelle et industrielle de presse, de radio... mentionnées ci-dessus, tout travail accompli entre minuit et 7 heures. Toutefois, à défaut de stipulations conventionnelles définissant la période de travail de nuit et lorsque les caractéristiques particulières de l'activité de l'entreprise le justifient, une période différente peut être autorisée par l'inspecteur du travail, dans le respect des dispositions d'ordre public de l'**article L. 3122-2 du code du travail**, après consultation des délégués syndicaux et avis du comité social et économique (CSE)

Le travailleur de nuit : quelle définition ?

Est considéré comme travailleur de nuit tout salarié qui accomplit :

- soit, au moins deux fois par semaine, selon son horaire de travail habituel, au moins trois heures de travail de nuit quotidiennes,
- soit, un nombre minimal d'heures de travail de nuit pendant une « période de référence » définie dans les conditions précisées ci-dessous. Lorsque, au cours d'une même période de référence, le salarié aura accompli des heures de **travail « en soirée »** et des heures de travail de nuit, les heures seront cumulées pour savoir s'il peut être considéré comme « travailleur de nuit ».
- Ces dispositions sont d'ordre public.

- Tout salarié, homme ou femme, peut travailler la nuit. Seule exception : **les jeunes de moins de 18 ans** pour lesquels le travail de nuit est, en principe, interdit. Des mesures particulières de protection s'appliquent également à la salariée en état de grossesse médicalement constaté ou ayant accouché, **qui travaille de nuit** ; certains salariés du secteur des transports relèvent, en outre, de dispositions spécifiques.

Le nombre minimal d'heures entraînant la qualification de travailleur de nuit sur une période de référence peut être fixé par une convention ou un accord collectif de travail étendu.

À défaut d'accord, le nombre minimal d'heures entraînant la qualification de travailleur de nuit est fixé à 270 heures sur une période de référence de 12 mois consécutifs.

Comment est mis en place le travail de nuit ?

Le recours au travail de nuit doit :

- être exceptionnel ;
- prendre en compte les impératifs de protection de la sécurité et de la santé des travailleurs ;
- être justifié par la nécessité d'assurer la continuité de l'activité économique ou des services d'utilité sociale.

Ces dispositions sont d'ordre public. Comme l'a précisé la Cour de cassation dans un arrêt du 24 septembre 2014

« [...] selon l'article L. 3122-32 du code du travail » [devenu L. 3122-1] « interprété à la lumière de la directive 93/104 du 23 novembre 1993 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail, le recours au travail de nuit est exceptionnel. Il prend en compte les impératifs de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs et est justifié par la nécessité d'assurer la continuité de l'activité économique ou des services d'utilité sociale ; il en résulte que le travail de nuit ne peut pas être le mode d'organisation normal du travail au sein d'une entreprise et ne doit être mis en œuvre que lorsqu'il est indispensable à son fonctionnement ».

Compte tenu de ces principes, le travail de nuit peut être mis en place dans une entreprise ou un établissement par un accord collectif. A défaut d'accord, des travailleurs peuvent être affectés à des postes de nuit après autorisation de l'inspecteur du travail (dispositions« supplétives »).

Dans tous les cas, les travailleurs de nuit bénéficient de garanties spécifiques.

- Quelles que soient les modalités de sa mise en place, le recours au travail de nuit, la modification de ses modalités ou l'extension à de nouvelles catégories de salariés, doit être précédé de la consultation du comité social et économique. Le médecin du travail est également consulté avant toute décision importante relative à la mise en place ou à la modification de l'organisation du travail de nuit (sur ce point, voir ci-dessous).
- Le passage d'un horaire de jour à un horaire de nuit (ou l'inverse) constitue une modification du contrat de travail qui doit être acceptée par le salarié (en ce sens, par exemple, arrêt de la Cour de cassation du 27 février 2001). Ce principe est également valable en présence d'une clause stipulant que l'horaire de travail ne constitue pas un élément essentiel du contrat et qu'il peut être changé en fonction des besoins de l'entreprise, une telle clause ne pouvant avoir pour effet d'imposer une telle modification au salarié (en ce sens, par exemple, **arrêt de la Cour de cassation du 22 septembre 2009**).

La mise en place du travail de nuit par accord collectif

La mise en place du travail de nuit dans l'entreprise ou l'établissement, ou son extension à de nouvelles catégories de salariés, peut être prévue par un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord collectif de branche.

Cette convention ou cet accord collectif prévoit :

1. Les justifications du recours au travail de nuit,
2. La définition de la période de travail de nuit, dans les limites mentionnées aux **articles L. 3122-2 et L. 3122-3 du code du travail**,
3. Une contrepartie sous forme de repos compensateur et, le cas échéant, sous forme de compensation salariale ;
4. Des mesures destinées à améliorer les conditions de travail des salariés ;
5. Des mesures destinées à faciliter, pour ces mêmes salariés, l'articulation de leur activité professionnelle nocturne avec leur vie personnelle et avec l'exercice de responsabilités familiales et sociales, concernant notamment les moyens de transport ;
6. Des mesures destinées à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment par l'accès à la formation ;
7. L'organisation des temps de pause.

Présomption de conformité

La convention ou l'accord collectif mentionné ci-dessus est présumé négocié et conclu conformément aux dispositions de l'**article L. 3122-1 du code du**

travail. Cette disposition, prévue par l'ordonnance du 22 septembre 2017 citée en référence,

en vigueur

à compter du 24 septembre 2017, a pour objectif de sécuriser les accords collectifs

autorisant le recours au travail de nuit en les faisant bénéficier d'un régime de présomption de conformité à l'article L. 3122-1 précité, notamment au regard de la nécessité d'assurer la continuité de l'activité économique.

La mise en place du travail de nuit, en l'absence d'accord collectif

À défaut de convention ou d'accord collectif et à condition que l'employeur ait engagé sérieusement et loyalement des négociations en vue de la conclusion d'un tel accord, les travailleurs peuvent être affectés à des postes de nuit sur autorisation de l'inspecteur du travail accordée notamment après vérification des contreparties qui leur sont accordées (repos compensateur et, le cas échéant, compensation salariale) et de l'existence de temps de pause.

L'engagement de négociations loyales et sérieuses implique pour l'employeur d'avoir :

1. Convoqué à la négociation les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise et fixé le lieu et le calendrier des réunions ;
2. Communiqué les informations nécessaires leur permettant de négocier en toute connaissance de cause ;
3. Répondu aux éventuelles propositions des organisations syndicales.

La demande de l'employeur est effectuée dans les conditions et selon les modalités précisées par l'**article R. 3122-9 du code du travail**.

L'inspecteur du travail fait connaître sa décision dans un délai de 30 jours à compter de la date de réception de la demande à l'employeur et aux représentants du personnel. En cas de contestation de la décision ainsi prise, un recours hiérarchique peut être formé dans les conditions précisées par l'**article R. 3122-10 du code du travail**.

Quelles sont les durées maximales du travail de nuit ?

Durée quotidienne maximale

La durée quotidienne de travail accomplie par un travailleur de nuit ne peut excéder 8 heures, sauf lorsqu'un accord collectif le prévoit (voir ci-dessous) ou lorsqu'il est fait application des dispositions des articles L. 3132-16 à L. 3132-19 du code du travail relatifs aux **équipes de suppléance**.

En outre, en cas de circonstances exceptionnelles, l'inspecteur du travail peut autoriser le dépassement de la durée quotidienne de travail de huit heures, après consultation des délégués syndicaux et après avis du comité social et économique et sous réserve que soient accordées un certain nombre de garanties aux travailleurs concernés.

Ces dispositions sont d'ordre public.

- Dépassement par accord collectif
Un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un

accord collectif de branche

peut prévoir le dépassement de la durée maximale quotidienne de travail (huit heures) pour les salariés exerçant :

1. *Des activités caractérisées par l'éloignement entre le domicile et le lieu de travail du salarié ou par l'éloignement entre différents lieux de travail du salarié ;*
 2. *Des activités de garde, de surveillance et de permanence caractérisées par la nécessité d'assurer la protection des biens et des personnes ;*
 3. *Des activités caractérisées par la nécessité d'assurer la continuité du service ou de la production.*
- *Dépassement sur autorisation de l'inspecteur du travail*
La durée maximale quotidienne de huit heures peut être dépassée sur autorisation de l'inspecteur du travail, en cas :
 1. *De faits résultants des circonstances étrangères à l'employeur, anormales et imprévisibles,*
 2. *D'événements exceptionnels dont les conséquences n'auraient pu être évitées (par exemple, de graves intempéries).*
*La procédure à suivre par l'employeur et les recours possibles contre la décision de l'inspecteur du travail sont précisés par les **articles R. 3122-2, R. 3122-4 et R. 3122-6 du code du travail.***

Situation en cas d'urgence

L'employeur peut prendre la décision de dépasser, sous sa propre responsabilité, la durée maximale quotidienne de huit heures lorsque les circonstances mentionnées ci-dessus impliquent :

1. *L'exécution de travaux urgents en vue d'organiser des mesures de sauvetage ;*
2. *La prévention d'accidents imminents ;*
3. *La réparation d'accidents survenus au matériel, aux installations ou aux bâtiments.*

*L'employeur devra alors respecter la procédure mentionnée à l'**article R. 3122-5 du code du travail***

Ces dispositions sont d'ordre public.

- *Garanties offertes aux salariés*
Il peut être fait application des dépassements mentionnés ci-dessus, prévus par un accord collectif ou autorisés par l'inspecteur du travail, à la condition que des périodes de repos d'une durée au moins équivalente au nombre d'heures accomplies au-delà de la durée maximale quotidienne soient attribuées aux salariés intéressés. Ce repos est pris dans les plus brefs délais à l'issue de la période travaillée.

Durée hebdomadaire maximale

La durée hebdomadaire de travail du travailleur de nuit, calculée sur une période de 12 semaines consécutives, ne peut dépasser 40 heures. Un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord de branche

peut, lorsque les caractéristiques propres à l'activité d'un secteur le justifient, prévoir le dépassement de cette durée maximale, à condition que ce dépassement n'ait pas pour effet de porter cette durée à plus de 44 heures sur 12 semaines consécutives.

*À défaut d'accord, un décret peut fixer la liste des secteurs pour lesquels la durée maximale hebdomadaire de travail est fixée entre 40 et 44 heures (pour un exemple, voir **le décret n° 2016-755 du 8 juin 2016**).*

Quelles sont les contreparties et les garanties accordées aux travailleurs de nuit ?**Repos compensateur et, le cas échéant, compensation salariale**

Le travailleur de nuit bénéficie de contreparties au titre des périodes de travail de nuit pendant lesquelles il est employé, sous forme de repos compensateur et, le cas échéant, sous forme de compensation salariale.

- *Cette disposition est d'ordre public.*
- *Par exception, pour les activités de production rédactionnelle et industrielle de presse, de radio, de télévision, de production et d'exploitation cinématographiques, de spectacle vivant et de discothèque, lorsque la durée effective du travail de nuit est inférieure à la durée légale (35 h/semaine), la contrepartie n'est pas obligatoirement donnée sous forme de repos compensateur.*

L'accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, la convention ou l'accord collectif de branche qui met en place le travail de nuit prévoit les contreparties applicables, sous forme de repos compensateur et, le cas échéant, sous forme de compensation salariale. En d'autres termes, la contrepartie sous forme de repos compensateur, intégralement rémunéré, est obligatoire ; elle ne peut être remplacée par une prime ou une contrepartie financière quelconque ; en revanche, elle peut être complétée par une compensation salariale.

Retour sur un poste de jour

Plusieurs dispositions d'ordre public du Code du travail visent à permettre au travailleur de nuit de retrouver un poste de jour. Ainsi :

- *le travailleur de nuit qui souhaite occuper ou reprendre un poste de jour dans le même établissement ou, à défaut, dans la même entreprise a priorité pour l'attribution d'un emploi ressortissant à sa catégorie professionnelle ou d'un emploi équivalent. L'employeur porte à sa connaissance la liste des emplois disponibles correspondants. Une disposition semblable est prévue pour les salariés occupant un poste de jour qui souhaitent occuper ou reprendre un poste de nuit ;*
- *le travailleur de nuit peut demander son affectation sur un poste de jour lorsque le travail de nuit est incompatible avec des obligations*

familiales impérieuses, notamment avec la garde d'un enfant ou la prise en charge d'une personne dépendante. Dans ces mêmes circonstances, le salarié peut également refuser d'être affecté sur un poste de nuit, sans que ce refus constitue une faute ou un motif de licenciement.

Transfert sur un poste de jour en raison de l'état de santé

Lorsque son état de santé, constaté par le médecin du travail, l'exige, le travailleur de nuit est transféré à titre définitif ou temporaire sur un poste de jour correspondant à sa qualification et aussi comparable que possible à l'emploi précédemment occupé.

L'employeur ne peut prononcer la rupture du contrat de travail du travailleur de nuit du fait de son inaptitude au poste comportant le travail de nuit, à moins qu'il ne justifie par écrit :

- ▶ *soit de l'impossibilité dans laquelle il se trouve de proposer un poste de jour répondant aux caractéristiques mentionnées ci-dessus,*
- ▶ *soit du refus du salarié d'accepter le poste proposé dans ces mêmes conditions.*

Ces dispositions s'appliquent sans préjudice des articles L. 1226-2 à L. 1226-4-3 et L. 1226-10 à L. 1226-12 applicables aux salariés déclarés inaptes à leur emploi ainsi que des articles L. 4624-3 et L. 4624-4 ces dispositions sont d'ordre public

E) Le travail par intermittence

Le contrat de travail intermittent (CDII ou CD2I) permet au salarié d'alterner des périodes travaillées et des périodes non travaillées. Ce contrat peut être conclu, sous conditions, dans des secteurs connaissant d'importantes variations d'activité.

Le contrat de travail intermittent peut être conclu dans des secteurs connaissant d'importantes variations d'activité sur l'année.

Le contrat peut être conclu pour un emploi répondant à des besoins permanents, mais qui comportent une alternance de périodes travaillées et non travaillées. Ces activités sont notamment liées aux spectacles, aux rythmes scolaires, aux cycles de saisons et au tourisme.

Contrat prévu par convention ou accord

La convention collective ou l'accord d'entreprise doit désigner de façon précise les emplois permanents qui peuvent être pourvus par des contrats de travail intermittent.

Contrat de travail

Le contrat intermittent est obligatoirement un contrat à durée indéterminée (CDI).

Le contrat de travail intermittent doit être écrit.

Les mentions prévues au contrat varient en fonction du secteur d'activité du salarié.

Le contrat intermittent doit mentionner les éléments suivants :

- *Qualification du salarié*
- *Rémunération*
- *Durée annuelle minimale du travail du salarié*
- *Périodes de travail*
- *Répartition des heures de travail à l'intérieur de ces périodes*

Durée de travail

La durée annuelle de travail est fixée dans le contrat.

Cependant, elle peut être dépassée, dans la limite du tiers de cette durée (ou plus, avec l'accord du salarié).

Le salarié peut également bénéficier des avantages liés aux heures supplémentaires lorsqu'il dépasse la durée légale pour chaque semaine travaillée.

Rémunération

Le montant de la rémunération est calculé chaque mois en fonction des heures de travail effectuées.

Toutefois, un lissage mensuel de la rémunération peut être envisagé si la convention ou un accord le prévoit. Le salarié perçoit alors un salaire mensuel d'un montant régulier, indépendamment de l'horaire réellement effectué dans le mois.

Droits du salarié

Le salarié en contrat de travail intermittent bénéficie des droits reconnus aux salariés à temps plein (congés payés, formation professionnelle, conditions de travail, etc.), sauf dispositions spécifiques prévues par la convention ou l'accord.

Les périodes non travaillées sont prises en compte en totalité pour calculer les droits liés à l'ancienneté.

IV – Les congés du salarié

A) Les congés annuels (site web service –public.FR)

Tout salarié a droit chaque année à un congé payé à la charge de l'employeur. Chaque mois de travail effectif ouvre droit à un congé de 2,5 jours ouvrables. Pendant les congés, l'employeur verse au salarié une indemnité de congés payés.

A savoir !

Pour la mise en œuvre des dispositions relatives aux congés payés, il convient de distinguer les domaines d'ordre public pour lesquels le législateur fixe des règles auxquelles il n'est pas possible de déroger et ceux pour lesquels les règles pourront être fixées par convention ou accord collectif, avec la primauté de la convention ou de l'accord d'entreprise. Des dispositions dites « supplétives » sont prévues et s'appliquent en cas d'absence d'une convention ou d'un accord collectif fixant ces règles.

Qui a droit aux congés payés ?

Tout salarié a droit chaque année à un congé payé à la charge de l'employeur. Cette disposition est d'ordre public.

Le droit aux congés payés est ouvert au salarié, quels que soient son emploi, sa catégorie ou sa qualification, la nature de sa rémunération et son horaire de travail. Le salarié à temps partiel a les mêmes droits que le salarié à temps complet. Des dispositions spécifiques peuvent toutefois s'appliquer à certains salariés (sur les caisses de congés payés, voir ci-dessous), par exemple aux concierges, aux VRP, aux assistants maternels, ou aux salariés du particulier employeur.

Un droit qui s'exerce en principe chaque année

- *Les congés payés doivent être pris, chaque année, par le salarié et ne peuvent être remplacés par le versement d'une indemnité compensatrice (à ne pas confondre avec l'indemnité de congés payés versée aux salariés en congé). Des exceptions à cette règle sont toutefois prévues au profit des salariés qui ne peuvent exercer leur droit à congé : salariés dont le contrat est rompu, salariés intérimaires ou en contrat de travail à durée déterminée.*

Sur les possibilités de report d'une partie des congés payés (par exemple, dans le cadre d'un congé pour création d'entreprise ou en cas de décompte de la durée du travail sur l'année), voir précisions ci-dessous.

- *Comme l'a précisé la Cour de cassation dans un arrêt du 13 juin 2012, il appartient « à l'employeur de prendre les mesures propres à assurer au salarié la possibilité d'exercer effectivement son droit à congé, et, en cas de contestation, de justifier qu'il a accompli à cette fin les diligences qui lui incombent légalement » (notamment, information des salariés sur la période de prise de congé, communication de l'ordre des départs en congé, voir précisions ci-dessous). Ainsi, en cas de contestation sur la prise des congés payés légaux, si l'employeur ne peut justifier avoir pris les mesures propres à assurer au salarié la possibilité d'exercer effectivement son droit à congé en accomplissant à cette fin les diligences qui lui incombent, le salarié pourra prétendre à des dommages-intérêts en réparation du préjudice résultant de la privation de ses congés annuels (pour une illustration s'agissant de la 5e semaine de congés payés, voir l'arrêt de la Cour de cassation du 26 janvier 2017). Si l'employeur a bien rempli les obligations qui lui incombent, le salarié, qui n'a pas été empêché de prendre les congés auxquels il avait droit et dont il n'avait jamais sollicité le report,*

perd ces congés et ne peut réclamer le versement d'une indemnité compensatrice. S'agissant des congés conventionnels (congés prévus par accord ou convention collective, qui s'ajoutent aux congés payés légaux), il appartient au salarié, en cas de contestation sur la prise de ces congés, d'établir qu'il n'a pu les prendre du fait de l'employeur (en ce sens, voir l'arrêt de la Cour de cassation du 12 mai 2015).

Les congés payés sont destinés à permettre au salarié de se reposer. Il en résulte les conséquences suivantes :

- d'une part, l'employeur qui emploie pendant la période fixée pour son congé légal un salarié à un travail rémunéré, même en dehors de l'entreprise, est considéré comme ne donnant pas le congé légal, sans préjudice des dommages et intérêts auxquels il peut être condamné en application des dispositions ci-dessous,
- d'autre part, un salarié ne peut renoncer à ses congés payés et demander, en contrepartie, le versement d'une indemnité ; de même, l'employeur ne peut décider de substituer à la prise des congés le versement d'une indemnité ;
- enfin, le salarié qui accomplit pendant sa période de congés payés des travaux rémunérés, privant de ce fait des demandeurs d'emploi d'un travail qui aurait pu leur être confié, peut être l'objet d'une action devant le juge d'instance en dommages et intérêts envers le régime d'assurance chômage. L'action est exercée à la diligence soit du maire de la commune intéressée, soit du préfet.
Les dommages et intérêts ne peuvent être inférieurs au montant de l'indemnité due au salarié pour son congé payé.
L'employeur qui a occupé sciemment un salarié bénéficiaire d'un congé payé peut être également l'objet, dans les mêmes conditions, de cette action en dommages et intérêts.
- Les dispositions qui précèdent sont d'ordre public. À ce titre, elles ne peuvent être modifiées par convention ou accord collectif.
- Le fait de méconnaître les dispositions du code du travail, relatives aux congés payés, ainsi que celles des décrets pris pour leur application, est puni de l'amende prévue pour les contraventions de la cinquième classe, prononcée autant de fois qu'il y a de salariés concernés par l'infraction. La récidive est réprimée conformément aux articles 132-11 et 132-15 du code pénal.
- Dans les conditions et limites fixées par le code du travail, un salarié peut faire don de jours de repos à un autre salarié de l'entreprise qui assume la charge d'un enfant gravement malade ou handicapé.
- Des possibilités de don de jours de repos sont également prévues au profit d'un salarié de l'entreprise qui vient en aide à une personne atteinte d'une perte d'autonomie d'une particulière gravité ou présentant un handicap lorsque cette personne est, pour le salarié bénéficiaire de ce don, l'une de celles permettant de bénéficier du congé de proche aidant. Les dispositions applicables résultent de la loi du 13 février 2018 citée en référence, en vigueur depuis le 15 février 2018 ; elles sont prévues à l'article L. 3142-25-1 du code du travail.

Qu'appelle-t-on période de référence ?

La durée des droits à congés payés acquis par le salarié dépend du temps de travail effectif (ou des périodes assimilées, voir ci-dessous) qu'il a effectué sur une période déterminée appelée « période de référence ». Le début de cette période de référence peut être fixé par un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention un accord de branche.

A défaut d'accord, le point de départ de la période prise en compte pour le calcul du droit au congé est fixé au 1er juin de chaque année.

Toutefois, dans les professions où l'employeur est tenu de s'affilier à une caisse de congé (par exemple, le BTP), le point de départ de l'année de référence est fixé au 1er avril ; les règles applicables aux employeurs relevant de caisses de congés payés sont fixées principalement par les articles D. 3141-9 à D. 3141-37 du code du travail).

Information des salariés sur les règles conventionnelles applicables dans l'entreprise

La place laissée à la négociation collective, et donc aux conventions et accords collectifs qui, le cas échéant, en résultent, dans la fixation de certaines des modalités de mise en œuvre des congés payés suppose que les salariés puissent être en mesure de prendre connaissance des conventions et accords applicables dans leur entreprise. Pour cela, les dispositions suivantes sont prévues par le code du travail :

- les modalités d'information des salariés et des représentants du personnel sur les textes conventionnels sont définies par convention de branche ou accord professionnel,
- en l'absence de convention ou d'accord fixant ces modalités, l'employeur est tenu aux obligations suivantes :
 - ▶ donner au salarié au moment de l'embauche une notice l'informant des textes conventionnels applicables dans l'entreprise ou l'établissement,
 - ▶ tenir un exemplaire à jour de ces textes à la disposition des salariés sur le lieu de travail,
 - ▶ mettre sur l'intranet, dans les entreprises dotées de ce dernier, un exemplaire à jour des textes.

Par ailleurs, un avis, communiqué par tout moyen aux salariés, comporte l'intitulé des conventions et des accords applicables dans l'établissement. L'avis précise où les textes sont tenus à la disposition des salariés sur le lieu de travail ainsi que les modalités leur permettant de les consulter pendant leur temps de présence.

Les salariés peuvent également se rapprocher des membres de la délégation du personnel au comité social et économique (CSE) ou des représentants syndicaux (délégués syndicaux, etc.) s'il en existe dans leur entreprise ou de la direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS-DDETS) de son territoire.

On rappellera enfin que le texte du code du travail, comme celui de tous les autres codes en vigueur et des principales conventions collectives, est disponible sur le site www.legifrance.gouv.fr.

Comment calculer le nombre de jours de congés ?

Le salarié a droit à un congé de deux jours et demi ouvrables par mois de travail effectif chez le même employeur. La durée totale du congé exigible ne peut excéder 30 jours ouvrables (5 semaines) pour une année complète de travail (du 1er juin au 31 mai à défaut d'une autre période fixée par accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, convention ou accord de branche).

- Les dispositions mentionnées ci-dessus sont d'ordre public.
- Les dispositions d'ordre public du code du travail relatives à la durée des congés payés ne portent atteinte ni aux stipulations des conventions et des accords collectifs

de travail ou des contrats de travail ni aux usages qui assurent des congés payés de plus longue durée.

- Un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention un accord de branche peut majorer la durée du congé en raison de l'âge, de l'ancienneté ou du handicap.

Sont assimilées à un mois de travail effectif les périodes équivalentes à 4 semaines ou à 24 jours de travail ; cette disposition est d'ordre public.

Certaines périodes d'absence sont considérées comme périodes de travail effectif pour la détermination de la durée du congé, notamment :

- les périodes de congés payés ;
- les périodes de congé de maternité, de paternité et d'accueil de l'enfant et d'adoption ;
- les périodes de congés pour événements familiaux et de congé de deuil ;
- les contreparties obligatoires en repos prévues aux articles L. 3121-30, L. 3121-33 et L. 3121-38 du Code du travail ;
- les périodes, dans la limite d'une durée ininterrompue d'un an, pendant lesquelles l'exécution du contrat de travail est suspendue pour cause d'accident du travail (auquel est assimilé un accident de trajet ; arrêt de la Chambre sociale de la Cour de cassation du 3 juillet 2012) ou de maladie professionnelle ;
- les jours de repos accordés au titre de l'accord collectif conclu en application de l'article L. 3121-44 du code du travail ;
- les périodes pendant lesquelles un salarié se trouve maintenu ou rappelé au service national à un titre quelconque ;
- les périodes de formation dans le cadre du plan de développement des compétences et du compte personnel de formation (y compris dans le cadre du CPF « transition professionnelle »), de même que certains congés (congé de bilan de compétences, congé pour validation des acquis de l'expérience, congé de formation économique, sociale et syndicale et environnementale, congé de formation des conseillers prud'hommes et temps passé hors de l'entreprise pendant les heures de travail pour l'exercice de leurs fonctions, etc.).
- La totalité des heures chômées au titre de l'activité partielle est prise en compte pour le calcul de l'acquisition des droits à congés payés.
- La suspension du contrat de travail d'un salarié (en CDI, CDD, etc.) qui ne se conforme pas à l'obligation vaccinale contre la covid-19 ne peut être assimilée à une période de travail effectif pour la détermination de la durée des congés payés ainsi que pour les droits légaux ou conventionnels acquis par le salarié au titre de son ancienneté. Pour plus de précisions sur cette question, on pourra se reporter au « Questions/Réponses » mis en ligne [sur notre site](#).
- L'autorisation d'absence pour se rendre aux rendez-vous médicaux liés aux vaccinations contre la covid-19 est assimilée à une période de travail effectif pour la détermination de la durée des congés payés ainsi que pour les droits légaux ou conventionnels acquis par les intéressés au titre de leur ancienneté.

En cas d'absence pendant la période de référence, le décompte en jours ouvrables des congés s'effectue suivant la règle la plus favorable au salarié, soit :

- décompte par mois de travail effectif : 2 jours 1/2 de congés ;
- décompte en semaines : 4 semaines de travail ouvrent droit à 2 jours 1/2 de congés ;

- *décompte en jours : octroi de 2 jours 1/2 de congés pour une période de 24 jours de travail (horaire sur 6 jours) ou 22 jours (horaire sur 5 jours 1/2) ou 20 jours (horaire sur 5 jours).*

Lorsque le nombre de jours de congés acquis n'est pas entier, la durée du congé est portée au nombre immédiatement supérieur (par exemple, 26,5 jours de congés sont arrondis à 27 jours). Cette disposition est d'ordre public.

- *Ne peuvent pas être déduits du congé annuel les absences autorisées, les jours de maladie, de chômage, les congés de maternité, de paternité et d'accueil de l'enfant ou d'adoption, les périodes obligatoires d'instruction militaire, les périodes de préavis. Ainsi, par exemple, un salarié absent 10 jours au titre d'un congé de paternité et d'accueil de l'enfant ne peut voir son droit à congés réduit de 30 à 20 jours.*
- *Les périodes d'absence qui ne sont pas considérées comme périodes de travail effectif pour la détermination de la durée du congé (par exemple, un arrêt de travail pour maladie non professionnelle) ne peuvent pas entraîner de réduction des droits à congés plus que proportionnelle à leur durée.*
- *Le salarié dont le licenciement a été déclaré nul et qui est réintégré dans l'entreprise peut prétendre à ses droits à congés payés au titre de la période d'éviction comprise entre la date du licenciement nul et celle de la réintégration dans son emploi, sauf lorsqu'il a occupé un autre emploi durant cette période (décision de la Cour de cassation du 1er décembre 2021).*

« Jour ouvrable » : de quoi s'agit-il ?

Sont considérés comme jours ouvrables tous les jours de la semaine à l'exception :

- *du jour de repos hebdomadaire légal (dimanche en principe) ;*
- *des jours reconnus fériés par la loi et habituellement non travaillés dans l'entreprise.*

En revanche, le second jour de la semaine, non travaillé du fait de la répartition de l'horaire de travail sur 5 jours, est également un jour ouvrable (sur les conséquences des règles de décompte des congés payés pour les salariés à temps partiel, on peut contacter le service de renseignements de la direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS-DDETS) de son territoire.

À quel moment prendre les congés payés ?

Principes d'ordre public

Les congés peuvent être pris dès l'embauche. Cette disposition s'applique toutefois sous réserve des règles de détermination de la période de prise des congés et de l'ordre des départs, et des règles de fractionnement du congé fixées dans les conditions mentionnées ci-dessous.

Les congés sont pris dans une période qui comprend dans tous les cas la période du 1er mai au 31 octobre de chaque année.

Congé simultané

Les conjoints et les partenaires liés par un PACS travaillant dans une même entreprise ont droit à un congé simultané.

Les dispositions mentionnées ci-dessus sont d'ordre public : à ce titre, elles ne peuvent être modifiées par convention ou accord collectif.

Fixation de la période des congés et de l'ordre de départs

Sous réserve des dispositions d'ordre public visées ci-dessus, sont fixés par un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord de branche :

- la période de prise des congés,
- l'ordre des départs pendant cette période,
- et les délais que doit respecter l'employeur s'il entend modifier l'ordre et les dates de départ.

A défaut de stipulation dans la convention ou l'accord mentionné ci-dessus, la période de prise des congés et l'ordre des départs sont définis par l'employeur, après avis, le cas échéant, du comité social et économique (CSE). L'employeur ne peut ensuite, sauf en cas de circonstances exceptionnelles, modifier l'ordre et les dates de départ moins d'un mois avant la date de départ prévue. La notion de « circonstances exceptionnelles » n'est pas définie par la loi ; en cas de litige, c'est aux tribunaux qu'il appartient d'apprécier l'existence ou non de telles circonstances (à titre d'illustration, on peut se reporter, par exemple, à l'arrêt de la Cour de cassation du 15 mai 2008). En outre, s'agissant du respect par l'employeur du délai de prévenance d'un mois (hors circonstances exceptionnelles), la Cour de cassation précise, dans un arrêt du 2 mars 2022 auquel on se reportera, qu'il n'y a pas lieu de distinguer entre les quatre premières semaines et la cinquième semaine de congés payés et que, sauf disposition contraire, cette même règle s'applique aux congés d'origine conventionnelle.

Critères de fixation de l'ordre des départs en congé

Pour définir l'ordre des départs, l'employeur tient compte des critères suivants :

- la situation de famille des bénéficiaires, notamment les possibilités de congé, dans le secteur privé ou la fonction publique, du conjoint ou du partenaire lié par un PACS, ainsi que la présence au sein du foyer d'un enfant ou d'un adulte handicapé ou d'une personne âgée en perte d'autonomie ;
- la durée de leurs services chez l'employeur ;
- leur activité chez un ou plusieurs autres employeurs.

Information des salariés

- Les dispositions suivantes sont applicables, et sont d'ordre public :
- la période de prise des congés payés est portée par l'employeur à la connaissance des salariés au moins 2 mois avant l'ouverture de cette période,
- l'ordre des départs en congé est communiqué, par tout moyen, à chaque salarié 1 mois avant son départ.

Quelles sont les modalités de prise des congés payés ?

Les congés payés sont pris selon les modalités suivantes :

- la durée des congés pouvant être pris en une seule fois ne peut excéder 24 jours ouvrables (sauf dans certaines circonstances, la 5e semaine et, plus généralement, les jours acquis au-delà de 24 jours doivent donc être donnés à part). Il peut être dérogé individuellement à cette limite pour les salariés qui justifient de contraintes géographiques particulières (par exemple, les salariés étrangers ou ceux originaires d'outre-mer) ou de la présence au sein du foyer d'un enfant ou d'un adulte handicapé ou d'une personne âgée en perte d'autonomie,

- lorsque le congé ne dépasse pas 12 jours ouvrables, il doit être continu,
- lorsque le congé principal est d'une durée supérieure à 12 jours ouvrables, il peut être fractionné (c'est-à-dire pris en plusieurs fois) avec l'accord du salarié (l'accord n'est pas requis lorsque le congé a lieu pendant la période de fermeture de l'établissement). Une des fractions est au moins égale à 12 jours ouvrables continus compris entre deux jours de repos hebdomadaire.

Les dispositions mentionnées ci-dessus sont d'ordre public. Il peut être dérogé aux règles de fractionnement des congés ainsi fixées selon les modalités mentionnées ci-dessous.

Détermination, par convention ou accord, des règles de fractionnement et de report

La période pendant laquelle la fraction continue d'au moins 12 jours ouvrables est attribuée ainsi que les règles de fractionnement du congé au delà du 12^e jour sont fixées par un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord de branche (en l'absence d'accord, voir ci-après).

Par ailleurs, si en application d'une disposition légale, la durée du travail d'un salarié est décomptée à l'année (par exemple dans le cadre d'un accord d'annualisation du temps de travail), une convention ou un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord de branche peut prévoir que les congés ouverts au titre de l'année de référence peuvent faire l'objet de reports. Dans ce cas, les reports de congés peuvent être effectués jusqu'au 31 décembre de l'année suivant celle pendant laquelle la période de prise de ces congés a débuté.

L'accord précise :

- les modalités de rémunération des congés payés reportés, sans préjudice de l'article L. 3141-24 du code du travail,
- les cas précis et exceptionnels de report,
- les conditions dans lesquelles ces reports peuvent être effectués, à la demande du salarié après accord de l'employeur,
- - les conséquences de ces reports sur le respect des seuils annuels mentionnés au 4^o de l'article L. 3141-22 du code du travail.

Ce report ne doit pas avoir pour effet de majorer ces seuils dans une proportion plus importante que celle correspondant à la durée ainsi reportée.

Autres possibilités de report

Indépendamment des dispositions mentionnées ci-dessus permettant un report des congés payés, un report est également possible dans le cadre du congé pour création d'entreprise ») et du congé sabbatique. Le congé annuel peut également être affecté au compte épargne-temps, pour sa durée excédant 24 jours ouvrables. Sur la situation en cas de maladie, de maternité ou d'accident du travail, voir précisions ci-dessous.

Dispositions applicables à défaut d'accord (dispositions « supplétives »)

A défaut de stipulation dans la convention ou l'accord mentionné ci-dessus, les dispositions suivantes (dites « supplétives ») sont applicables :

1. La fraction continue d'au moins 12 jours ouvrables est attribuée pendant la période du 1^{er} mai au 31 octobre de chaque année ;

2. *Le fractionnement des congés au delà du 12e jour est effectué dans les conditions suivantes :*
- a) *Les jours restant dus peuvent être accordés en une ou plusieurs fois en dehors de la période du 1er mai au 31 octobre de chaque année ;*
 - b) *Deux jours ouvrables de congé supplémentaire sont attribués lorsque le nombre de jours de congé pris en dehors de cette période est au moins égal à six et un seul lorsque ce nombre est compris entre trois et cinq jours. Les jours de congé principal dus au delà de vingt-quatre jours ouvrables ne sont pas pris en compte pour l'ouverture du droit à ce supplément.*
- *Il peut être dérogé aux dispositions supplétives mentionnées ci-dessus après accord individuel du salarié. L'employeur peut ainsi, par exemple, autoriser le fractionnement des congés en le subordonnant à une renonciation du salarié aux jours de congé supplémentaires.*
 - *Comme cela a été précisé par une réponse ministérielle (JOAN du 19/10/2010), les dispositions relatives aux jours supplémentaires en cas de fractionnement sont susceptibles de s'appliquer aux congés payés reportés du fait de la maladie ou de la maternité. « Ainsi, si les congés payés reportés sont pris durant la période légale, ils ne donneront pas lieu à des jours de congé supplémentaires. En revanche, si le salarié et l'employeur conviennent de fixer la date des jours de congés payés reportés en dehors de la période légale, des jours de congé supplémentaires seront accordés au salarié et calculés selon la méthode prévue à l'article L. 3141-19 du code du travail. » (désormais, L. 3141-23).*

Dans quels cas le salarié a-t-il droit à des congés supplémentaires ?

Indépendamment des dispositions applicables en cas de fractionnement des congés (voir ci-dessus), le salarié peut bénéficier de congés supplémentaires dans certaines situations particulières.

Jeunes salariés

Quelle que soit leur ancienneté dans l'entreprise, les salariés de moins de 21 ans au 30 avril de l'année précédente, ont droit, s'ils le demandent, à un congé de 30 jours ouvrables. Ils ne peuvent exiger aucune indemnité de congé pour les journées de vacances dont ils réclament le bénéfice en plus de celles qu'ils ont acquises à raison du travail accompli au cours de la période de référence.

Étudiants salariés

Pour la préparation directe d'un examen, un étudiant justifiant d'une inscription valide et en cours au sein d'un établissement préparant à l'obtention d'un diplôme d'enseignement supérieur a droit à un congé supplémentaire non rémunéré de 5 jours ouvrables par tranche de 60 jours ouvrables travaillés prévus par son contrat de travail.

Ce congé est pris dans le mois qui précède les examens. Il s'ajoute au congé payé annuel de droit commun et, s'il y a lieu, au congé annuel pour les salariés de moins de 21 ans mentionné ci-dessus.

Salariés ayant des enfants à charge

Les salariés de moins de 21 ans au 30 avril de l'année précédente bénéficient de 2 jours de congé supplémentaires par enfant à charge. Ce congé est réduit

à un jour si le congé légal n'excède pas 6 jours.

Les salariés âgés de 21 ans au moins à la date précitée bénéficient également de 2 jours de congé supplémentaires par enfant à charge, sans que le cumul du nombre des jours de congé supplémentaires et des jours de congé annuel puisse excéder la durée maximale du congé annuel prévu à l'article L. 3141-3 du code du travail, soit 30 jours ouvrables.

Est réputé enfant à charge l'enfant qui vit au foyer et est âgé de moins de 15 ans au 30 avril de l'année en cours et tout enfant sans condition d'âge dès lors qu'il vit au foyer et qu'il est en situation de handicap.

Les dispositions mentionnées ci-dessus sont d'ordre public.

Congés conventionnels

Un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord de branche peut majorer la durée du congé en raison de l'âge, de l'ancienneté ou du handicap.

Comment calculer l'indemnité de congés payés ?

Est appelée indemnité de congés payés la rémunération à laquelle le salarié a droit pendant son congé annuel. Les dispositions relatives à l'indemnité de congés payés sont d'ordre public. Ces dispositions ne portent toutefois atteinte ni aux stipulations contractuelles ni aux usages qui assurent des indemnités de congé d'un montant plus élevé.

Deux modes de calcul sont possibles. La solution la plus avantageuse pour le salarié devra être retenue :

- indemnité égale à la rémunération qui aurait été perçue pendant le congé si le salarié avait continué à travailler, calculée en fonction du salaire gagné dû pour la période précédant le congé (le dernier mois pour les salariés mensualisés) et de la durée du travail effectif de l'établissement ;
- indemnité égale au 1/10e de la rémunération totale brute perçue par le salarié pendant la période de référence (période fixée par convention ou accord ou, à défaut, période du 1er juin au 31 mai). Pour la détermination de cette rémunération brute, il est tenu compte des éléments mentionnés à l'article L. 3141-24 du code du travail. Pour la fixation de l'indemnité de congé, il est tenu compte des avantages accessoires (par exemple, certaines primes) et des prestations en nature dont le salarié ne continuerait pas à jouir pendant la durée de son congé. La valeur de ces avantages ne peut être inférieure à celle fixée par l'autorité administrative.

Cette indemnité est due et versée à la date de paiement habituelle des salaires.

Lorsqu'une période de congé annuel est comprise dans la période de paie considérée, les dates de congé et le montant de l'indemnité correspondante doivent figurer sur le bulletin de paie.

Situations particulières

- En cas de rupture du contrat (y compris en cas de licenciement pour faute lourde), les congés sont versés sous forme d'une indemnité compensatrice, calculée selon les mêmes modalités qu'une indemnité de congés (voir ci-dessus). Cette indemnité est due que cette rupture résulte du fait du salarié ou du fait de l'employeur. Elle est

également due aux ayants droit du salarié dont le décès survient avant qu'il ait pris son congé annuel payé ; l'indemnité est alors versée à ceux des ayants droit qui auraient qualité pour obtenir le paiement des salaires arriérés.

- Les salariés qui relèvent d'une caisse de congés payés sont directement indemnisés par cette caisse (bâtiment et travaux publics, intermittents du spectacle, ...). Toutefois, comme le précise la Cour de cassation dans un arrêt du 22 septembre 2021 auquel on se reportera, « il appartient à l'employeur relevant d'une caisse de congés payés [...] de prendre les mesures propres à assurer au salarié la possibilité de bénéficier effectivement de son droit à congé auprès de la caisse de congés payés, et, en cas de contestation, de justifier qu'il a accompli à cette fin les diligences qui lui incombent légalement. Seule l'exécution de cette obligation entraîne la substitution de l'employeur par la caisse pour le paiement de l'indemnité de congés payés. »

Quelle est l'incidence de l'absence pour maladie sur le droit aux congés payés ?

Les absences pour maladie (non professionnelle) n'ouvrent pas droit à des congés payés, sauf dispositions conventionnelles contraires.

En revanche, l'employeur ne saurait déduire du congé annuel les jours d'absence pour maladie.

Quelles sont les conséquences de la maladie durant les congés payés ?

Le salarié tombe malade pendant ses congés

En l'état actuel de la jurisprudence de la Cour de cassation, le salarié doit reprendre le travail à la date prévue (sous réserve, évidemment, que son arrêt de travail ait pris fin) : il ne peut exiger que son congé soit prolongé de la durée de la maladie ou qu'il soit reporté.

Pendant cette période, le salarié cumule son indemnité de congés payés calculée normalement avec les indemnités journalières de maladie versée par la Sécurité sociale. En revanche, il ne perçoit pas le complément de rémunération versé par l'employeur en cas de maladie.

Le salarié est absent pour maladie ou accident au moment du départ en congés

Le salarié peut demander le report de ses congés lorsque son arrêt de travail prend fin avant que soit close la période des congés payés. L'employeur décide alors des dates du congé reporté.

Lorsque l'arrêt de travail prend fin après la clôture de la période des congés payés légale ou conventionnelle, le salarié bénéficie également d'un droit au report de ses congés payés annuels, lorsqu'il a été empêché de les prendre en raison d'absences liées à une maladie, un accident du travail ou une maladie professionnelle. Comme le précise la Cour de cassation (arrêt du 24 février 2009) : « Eu égard à la finalité qu'assigne aux congés annuels la directive CE 2003-88 du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003, concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail, lorsque le salarié s'est trouvé dans l'impossibilité de prendre ses congés payés annuels au cours de l'année prévue par le Code du travail ou une convention collective en raison d'absences liées à une maladie, un accident du travail ou

une maladie professionnelle, les congés payés acquis doivent être reportés après la date de reprise du travail ».

Complétant sa jurisprudence, la Cour de cassation a précisé que les congés payés non pris « doivent être à nouveau reportés quand le salarié s'est trouvé dans l'impossibilité de prendre l'intégralité des congés payés acquis en raison d'une rechute d'accident du travail » (arrêt du 16 février 2012)

Salariés de retour d'un congé de maternité ou d'un congé d'adoption

A leur retour de leur congé de maternité ou d'adoption, les salarié(e)s ont droit à leur congé payé annuel, quelle que soit la période de congé payé retenue, par accord collectif ou par l'employeur, pour le personnel de l'entreprise. Ainsi, les salarié(e)s dont le congé de maternité ou d'adoption aura coïncidé avec la période de prise des congés payés applicable dans l'entreprise, pourront tout de même prendre leurs congés payés à leur retour dans l'entreprise, même si ladite période a expiré.

B) Les congés spéciaux

1) Le congé parental d'éducation

À l'occasion de la naissance ou de l'arrivée au foyer d'un enfant, le salarié peut arrêter de travailler pour s'occuper de l'enfant. Dans ce cas, il bénéficie d'un congé parental d'éducation, sous conditions d'ancienneté. La durée du congé varie en fonction du nombre d'enfants nés ou adoptés simultanément.

Conditions

*Le congé est ouvert à tout salarié ayant au moins **1 an d'ancienneté** dans l'entreprise.*

L'ancienneté est prise en compte :

- *Soit à la date de naissance de l'enfant*
- *Soit à la date d'arrivée au foyer: Enfant qui vit au foyer et qui a moins de 15 ans au 30 avril de l'année en cours ou enfant handicapé qui vit au foyer quel que soit son âge d'un enfant adopté (ou confié en vue de son adoption) de moins de 16 ans*

Durée

*La durée initiale du congé parental est de **1 an** maximum.*

Il peut être renouvelé dans les conditions suivantes :

- *Naissance*
- *Adoption*

Naissance

La durée du congé et sa date de fin varient en fonction du nombre d'enfants nés (naissance d'un enfant ou naissances multiples).

Durée et date de fin du congé en fonction du nombre d'enfants nés

Nombre d'enfants nés simultanément	Durée maximale initiale du congé	Renouvellement du congé	Date de fin du congé (quelle que soit la date du début du congé) Au plus tard le jour du 3^e anniversaire de l'enfant Au plus tard à la date d'entrée à l'école maternelle Au plus tard le jour du 6^e anniversaire des enfants
1	1 an	Renouvelable 2 fois	
2	1 an	Renouvelable 2 fois	
3 ou plus	1 an	Renouvelable 5 fois	

Chaque période de renouvellement peut être plus longue ou plus courte que la précédente.

En cas de maladie, d'accident grave ou de handicap grave de l'enfant, le congé parental peut être prolongé d'une année supplémentaire maximum.

Un certificat médical doit attester de la gravité de la maladie ou de l'accident. Le certificat atteste également que l'état de l'enfant rend nécessaire la présence d'une personne auprès de lui pendant une période déterminée.

La gravité du handicap est reconnue dès lors que la famille perçoit l'allocation d'éducation de l'enfant handicapé (AEEH).

Attention : la durée de versement de la PréParE varie en fonction du nombre d'enfants à charge: Enfant qui vit au foyer et qui a moins de 15 ans au 30 avril de l'année en cours ou enfant handicapé qui vit au foyer quel que soit son âge et de la situation familiale. Elle ne coïncide donc pas obligatoirement avec la durée du congé parental (qui peut être plus longue).

-
-

Demande**Demande initiale**

Le salarié doit informer son employeur par lettre recommandée avec accusé de réception (LRAR) ou par lettre remise en main propre contre décharge (récépissé). La lettre doit indiquer la date de début du congé parental et sa durée.

Demande initiale de congé parental dans le secteur privé

Si le congé parental débute immédiatement après le congé de maternité ou d'adoption, le salarié doit informer l'employeur au moins **1 mois** avant la fin de ce congé (maternité ou adoption).

Dans tout autre cas, l'employeur doit être informé **2 mois** au moins avant le début du congé.

Si le salarié souhaite bénéficier de ce congé, l'employeur ne peut le lui refuser. En cas de refus de l'employeur, le salarié peut saisir le conseil de prud'hommes (CPH).

Demande de prolongation ou de modification

Lorsque le salarié entend prolonger son congé ou le modifier en activité à temps partiel, il en avertit l'employeur au moins **1 mois** avant la fin du congé initial.

L'employeur ne peut pas s'opposer à la demande du salarié. En cas de refus de l'employeur, le salarié peut saisir le conseil de prud'hommes (CPH).

Situation du salarié pendant le congé**Conséquences sur le contrat de travail**

Pendant la durée du congé parental, le contrat est suspendu.

Pour calculer l'ancienneté du salarié, la durée du congé est prise en compte pour moitié.

Le salarié conserve le bénéfice de tous ses avantages acquis.

Activité professionnelle pendant le congé

Il n'est pas possible d'exercer un autre emploi pendant le congé parental, à l'exception de l'activité d'assistant(e) maternel(le).

Rémunération

Pendant le congé, le salarié n'est pas rémunéré par son employeur pour la période non travaillée (sauf dispositions conventionnelles: Convention collective, accord collectif, accord de branche, d'entreprise ou d'établissement

applicables en droit du travail. Elles fixent les obligations et les droits de l'employeur et du salarié. ou collectives contraires).

En revanche, il peut percevoir l'allocation de base de la prestation d'accueil du jeune enfant (Paje) de la part de la Caf: Caf : Caisse d'allocations familiales, sous conditions de ressources.

En complément de cette allocation, le salarié peut percevoir la prestation partagée d'éducation de l'enfant (PreParE).

Rupture anticipée du congé

Le congé peut être rompu de manière anticipée en cas d'accord entre le salarié et l'employeur.

Toutefois, l'accord préalable de l'employeur n'est pas nécessaire dans l'un des cas suivants :

- Décès de l'enfant
- Diminution importante des ressources du ménage

Le salarié doit alors adresser une lettre recommandée avec accusé de réception (LRAR) à l'employeur au moins **1 mois** avant la date à laquelle il désire reprendre son activité initiale.

Le salarié retrouve son précédent emploi ou un emploi similaire assorti d'une rémunération au moins équivalente.

Fin du congé

Après le congé, le salarié doit retrouver son précédent emploi ou bien un emploi similaire et une rémunération au moins équivalente.

Il a droit à un entretien professionnel.

2)congé maternité

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIQZHH.9diLP4AzgSPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzIEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658350663/RO=10/RU=https%3a%2f%2fdroit-finances.commentcamarche.com%2fsalaries%2fguide-salaries%2f1409-le-conge-maternite-duree-calcul-et-indemnites%2f/RK=2/RS=uqG1DDoIB3xnlXgbr3OgGhe9vLc-

Congé maternité et protection contre le licenciement

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIQZFByutiwpMADwWPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzEEdnR

[pZAMec2VjA3Ny/RV=2/RE=1659648705/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.service-public.fr%2fparticuliers%2fvosdroits%2fF2873/RK=2/RS=R2XQgxyFgUToN6OenT_aZxb3vJs-](https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2873/RK=2/RS=R2XQgxyFgUToN6OenT_aZxb3vJs-)

3) Congé paternité

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIAX9J_ddiRSAAdQWPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzEEdnRpZAMec2VjA3Ny/RV=2/RE=1658351050/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.service-public.fr%2fparticuliers%2fvosdroits%2fF3156/RK=2/RS=dV5VewTnRCgONpx8CcQXDncpNN8-

Questions sur la leçon 6

- 1) Qu'est ce qu'un temps de travail effectif ?
- 2) Quels sont les temps de travail spécifiques ?
- 3) Pour quelles activités les heures d'équivalences sont – elles appliquées ?
- 4) Comme définit- on le temps d'astreinte ?
- 5) Comment distingue – t – on les heures supplémentaires des heures complémentaires ?
- 6) Comment sont rémunérées les heures supplémentaires ?
- 7) Quelles sont les durées max du temps de travail ?
- 8) Donner trois exemples d'aménagement du temps de travail
- 9) Sous quelles conditions un salarié peut – il exécuter ses obligations contractuelles dans le cadre d'horaires individualisées ?

Leçon 7 : Le règlement intérieur de l'entreprise

Le règlement intérieur est un document rédigé par l'employeur. Il fixe les obligations en matière de santé et de sécurité et de discipline. Sa mise en place est obligatoire dans les entreprises ou établissements employant 50 salariés et plus.

•

Moins de 50 salariés

De quoi s'agit-il ?

Le règlement intérieur est un document créé par l'employeur.

Il fixe les règles de conduite dans l'entreprise en matière de santé et de sécurité.

Il définit aussi les règles concernant la discipline et notamment la nature et l'échelle des sanctions que peut prendre l'employeur.

Il est donc propre à chaque entreprise.

Les dispositions du règlement intérieur doivent être conformes aux dispositions des lois, règlements et conventions collectives applicables.

Les restrictions que le règlement impose aux salariés doivent être justifiées par la nature de l'activité à réaliser et proportionnées au but recherché.

Le règlement intérieur est-il obligatoire ?

L'élaboration d'un règlement intérieur, sans être obligatoire, est toujours possible.

Le règlement intérieur doit être élaboré dans les mêmes conditions que dans les entreprises d'au moins 50 salariés.

Mise en place du règlement intérieur

L'élaboration d'un règlement intérieur comporte plusieurs étapes.

1. Rédaction par l'employeur

Le règlement intérieur peut comporter des dispositions communes à tous les salariés ou des dispositions spécifiques à chaque catégorie de personnel.

2. Consultation des représentants du personnel

L'employeur doit consulter obligatoirement le comité social économique (CSE) et lui soumettre le règlement pour qu'il donne son avis.

Le règlement intérieur s'applique même si le CSE: CSE : Comité social et économique ne l'a pas approuvé.

Le règlement intérieur s'impose aux salariés si le CSE a été consulté.

3. Communication du règlement intérieur à l'inspecteur du travail

L'employeur communique en 2 exemplaires le règlement intérieur accompagné de l'avis du CSE: CSE : Comité social et économique à l'inspecteur du travail.

Cette communication se fait en même temps que l'accomplissement des mesures de diffusion.

L'inspecteur du travail contrôle la légalité du règlement intérieur et conclut à sa conformité ou à sa non-conformité.

L'inspecteur du travail justifie sa décision et la notifie: Formalité par laquelle un acte de procédure ou une décision est porté à la connaissance d'une personne à l'employeur et aux membres du CSE dans un délai de 2 mois à compter de la réception de la demande.

Cette disposition s'applique également en cas de modification du règlement intérieur ou de retrait de clauses de celui-ci.

À tout moment, l'inspecteur du travail peut contrôler le règlement et exiger le retrait ou la modification des clauses qu'il juge contraires aux dispositions du code du travail.

Le règlement intérieur est applicable à la date prévue de son entrée en vigueur même si l'inspecteur du travail n'a pas fait connaître ses observations.

4. Dépôt et diffusion du règlement intérieur

Simultanément à l'envoi du courrier à l'inspection du travail, l'employeur doit remplir 2 formalités complémentaires :

- *Le règlement intérieur est déposé au greffe du conseil de prud'hommes du ressort de l'entreprise ou de l'établissement*
- *Le règlement intérieur est porté, par tout moyen (affichage, intranet par exemple) à la connaissance des personnes dans les lieux de travail.*

5. Date d'entrée en vigueur

Le règlement intérieur indique la date à partir de laquelle il entre en vigueur.

Cette date intervient au moins 1 mois après l'accomplissement des formalités de dépôt et de diffusion.

Ce délai minimum de 1 mois court à compter de la dernière en date des formalités de publicité et de dépôt.

Contenu du règlement intérieur

Clauses obligatoires

Le règlement intérieur contient les dispositions suivantes :

- *Mesures d'application de la réglementation en matière de santé et de sécurité dans l'entreprise ou l'établissement (interdiction de fumer dans les locaux par exemple)*

- *Participation des salariés au rétablissement de conditions de travail protectrices de la santé et de la sécurité des salariés (port d'un masque en cas d'épidémie par exemple)*
- *Règles concernant la discipline (respect des horaires de travail par exemple) et la nature et l'échelle des sanctions que peut prendre l'employeur (durée de la mise à pied disciplinaire par exemple)*
- *Dispositions concernant le respect des procédures disciplinaires (convocation à entretien préalable par exemple) pour le salarié si l'employeur envisage une sanction*
- *Dispositions concernant les droits de la défense des salariés (assistance du salarié lors d'une procédure disciplinaire par exemple)*
- *Dispositions concernant l'interdiction, la prévention et la répression du harcèlement moral et sexuel, les agissements sexistes*

Clauses interdites

Le règlement intérieur ne peut pas contenir les clauses suivantes :

- *Clause contraire aux lois, aux règlements, aux dispositions des conventions et accords collectifs de travail applicables dans l'entreprise ou l'établissement*
- *Clause restreignant les libertés individuelles ou collectives qui ne serait pas justifiée ou proportionnée au but recherché*
- *Clause de sanction discriminatoire ou financière*

Qui doit respecter le règlement intérieur ?

Le règlement intérieur s'impose à tous les salariés de l'entreprise, qu'ils soient embauchés avant ou après sa mise en application.

Les stagiaires présents dans l'entreprise sont également soumis aux dispositions du règlement intérieur.

Les travailleurs intérimaires et les intervenants d'entreprises extérieures sont soumis au règlement intérieur pour les mesures concernant l'hygiène, la sécurité et la discipline générale. L'employeur ne peut cependant pas appliquer à ces personnes les dispositions concernant la nature et l'échelle des sanctions et la procédure disciplinaire.

Les salariés qui ne respectent pas les dispositions du règlement intérieur s'exposent aux procédures et sanctions disciplinaires prévues par celui-ci.

Questions sur la leçon 7

- 1) La rédaction du règlement intérieur est obligatoire pour quelle entreprise ou quel établissement ?
- 2) Quelles sont les clauses obligatoires qui doivent être contenues dans le règlement intérieur ?
- 3) Citez deux exemples de clauses interdites dans un règlement intérieur ?
- 4) Quelles sont les parties qui doivent respecter les dispositions du règlement intérieur ?

Leçon 8 : La discipline dans l'entreprise

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrJO1VBp9Zic20A1ACPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzYEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658263489/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.entreprises.cci-paris-idf.fr%2fweb%2freglementation%2fdeveloppement-entreprise%2fdroit-social%2fle-pouvoir-disciplinaire-de-l-employeur/RK=2/RS=aHSgztgVCSxmvvbbAD2krO4ZimU-

Exemple de lettre d'avertissement

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIQdezzOtiRfMAexaPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1659649331/RO=10/RU=https%3a%2f%2fdroit-finances.commentcamarche.com%2fentreprise%2fguide-entreprise%2f2857-lettre-d-avertissement-a-un-salarie-modele-de-lettre%2f/RK=2/RS=IG9u6y95_6ElyW_st8gic3A_kwo-

Licenciement disciplinaire

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIS.V1zetiX3oAMAmPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1659649525/RO=10/RU=https%3a%2f

<https://inspection-du-travail.com/licenciement/disciplinaire/RK=2/RS=3t.jKXJycWjmp91bjtv8M1VqCSE->

Questions sur la leçon 8

- 1) *Quelles sont les sanctions disciplinaires auxquelles peut être exposé un salarié ?*
- 2) *Quels sont les comportements du salarié qui peuvent faire l'objet de sanctions disciplinaires ?*
- 3) *Un salarié est arrivé à plusieurs reprises sur son lieu de travail avec soixante minutes de retard sans fournir d'explications ,vous rédigez la lettre d'avertissement qui doit lui être communiquée*
- 4) *Quelle est la hiérarchie des sanctions disciplinaires*
- 5) *Vous imaginerez une situation qui autorise l'employeur a prendre à l'encontre du salarié une décision de licenciement disciplinaire*
- 6) *Quelle procédure doit suivre l'employeur lorsqu'il décide de prendre à l'encontre d'un salarié un licenciement disciplinaire.*

Leçon 9 : La santé et la sécurité du salarié dans les relations de travail

Les règles de santé et de sécurité au travail constituent une part importante dans la partie réglementaire du code du travail

I-Les dispositions légales et réglementaires organisant la sécurité du salarié

L'employeur est obligé de respecter :

- *les principes de prévention*
- *L'obligation de sécurité*
- *Le droit au retrait du salarié en cas de danger grave et imminent pour sa santé ou sa vie*

A) Les principes de prévention :

La loi du 9 novembre 2010 loi n° 2010-1330 a établi une liste de principes qui gouverne la démarche de prévention qui oblige l'employeur .

Les principes généraux de prévention sont au nombre de 9 :

- *Eviter les risques*
- *Evaluer ceux qui ne peuvent être évités*
- *Les combattre à la source*
- *Adapter le travail à l'Homme et à la Femme*
- *Tenir compte de l'état de l'évolution de la technique*
- *Remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou l'est moins*
- *Planifier la prévention*
- *Prendre des mesures collectives en leur donnant priorité par rapport aux mesures de protection individuelle*
- *Donner des instructions appropriées aux salariés*

Les résultats de l'évaluation doivent être relatés dans un document unique qui produit un inventaire des risques pour chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement qui est utile pour la mise en œuvre des actions de prévention

B)L'obligation de sécurité

Cette obligation qui pèse sur l'employeur est une obligation de moyens .

Avec la conséquence suivante : l'employeur peut s'exonérer de sa responsabilité en démontrant qu'il a pris les mesures nécessaires ,notamment en respectant les principes généraux de prévention

Dans l'application de l'obligation de sécurité ,il s'ensuit que le salarié peut être sanctionné pour des fautes de sécurité commises dans l'exécution de son contrat de travail

C)Droit de retrait du salarié

La reconnaissance d'un droit de retrait au salarié ,permet à ce dernier de toute situation de travail dont il a un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé .

Ainsi l'exercice du droit de retrait suppose la réunion de trois conditions :

- *Le salarié qui constate un danger grave et imminent doit en informer immédiatement son employeur*
- *Doit ensuite être caractérisé l'existence d'un motif raisonnable de penser que la situation présente un tel danger*
- *La mise en œuvre du droit de retrait ne doit pas mettre en danger la sécurité d'autrui*

Si ces 3 conditions sont réunies l'employeur ne peut pas demander au salarié de reprendre son activité

Les effets du droit retrait sur le contrat de travail ?

Si le droit de retrait est justifié le salarié n'a pas un comportement contractuel fautif ,la totalité de son salaire doit être versé.

En revanche si l'exercice du droit de retrait est injustifié ,celui – ci peut donner lieu à une retenue sur salaire

Si le salarié ne souhaite pas mettre en œuvre son droit de retrait, peut se limiter à exercer son droit d'alerte ,en signalant le danger lui – même à l'employeur ou par l'intermédiaire d'un représentant du personnel

3) Les dispositions légales et réglementaires protégeant le salarié du harcèlement

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIDKQQGthii8MA3hKPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzMEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658358417/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.litige.fr%2fdefinitions%2fharcelement-travail/RK=2/RS=p8CTLQORJvQJJY27IKXYKgptk44-

II- La protection de la santé du salarié

A) Le salarié et les maladies professionnelles

Si votre médecin traitant estime que la dégradation de votre état de santé est liée à votre travail, celle-ci peut être reconnue d'origine professionnelle. Dans ce cas, vous devez faire une demande de reconnaissance de votre maladie professionnelle auprès de votre organisme de sécurité sociale (CPAM: CPAM : Caisse primaire d'assurance maladie, MSA: MSA : Mutualité sociale agricole,...). Après examen de votre dossier, l'organisme vous informe de sa décision.

Comment et auprès de qui devez-vous faire votre déclaration ?

L'exercice d'un travail peut causer des maladies aux salariés (exemple : cancer lié à la manipulation de matériaux comme l'amiante). Ces maladies sont dans pour le plus grand nombre inscrites dans un tableau des maladies professionnelles.

Vous pouvez demander la reconnaissance de l'origine professionnelle de votre maladie si votre médecin traitant constate une détérioration de votre état de santé lié à votre travail.

Pour ce faire, vous devez remplir un formulaire dans les **15 jours** suivant le début de votre arrêt de travail :

Déclaration de maladie professionnelle ou demande de reconnaissance de maladie professionnelle

Vous devez envoyer les 2 premiers volets du formulaire à votre organisme de sécurité sociale (CPAM: CPAM : Caisse primaire d'assurance maladie, MSA: MSA : Mutualité sociale agricole) et conserver le 3^e.

Vous devez joindre à ce formulaire les documents suivants :

- 2 premiers volets du certificat médical initial établi par votre médecin, qui précise la maladie et la date de sa 1^{re} constatation médicale (vous conservez le 3^e volet)
- Attestation de salaire établie par votre employeur (sauf si l'employeur l'adresse directement à votre CPAM ou à votre MSA).

Le dossier complet doit comporter la déclaration de la maladie professionnelle intégrant le certificat médical initial et le résultat des examens médicaux complémentaires (s'ils ont été prescrits).

Avez-vous une démarche à faire auprès de votre employeur ?

Vous n'avez pas de démarche à faire auprès de votre employeur.

Votre organisme de sécurité sociale lui adresse une copie de votre déclaration de maladie professionnelle.

À ce moment, l'employeur pourra émettre des réserves sur le caractère professionnel ou non de la maladie.

Le délai de déclaration peut-il être prolongé ?

Si votre maladie a été constatée avant son inscription au tableau des maladies professionnelles , vous pouvez alors déclarer votre maladie dans les 3 mois suivant son inscription au tableau.

Si ces délais ne sont pas respectés, la déclaration reste recevable (peut être acceptée) si elle est effectuée dans les **2 ans** qui suivent :

- soit la date de l'arrêt du travail lié à la maladie ou, si elle est postérieure, la date à laquelle vous avez été informé par certificat médical du lien possible entre votre maladie et votre activité professionnelle,
- soit la date de cessation du paiement de vos indemnités pour maladie,
- soit la date de l'inscription de votre maladie aux tableaux des maladies professionnelles.

Comment votre dossier est-il examiné ?

La CPAM ou la MSA accuse réception de votre déclaration de maladie professionnelle.

Elle se charge ensuite d'étudier votre dossier et de se prononcer sur le caractère professionnel ou non de votre maladie.

La CPAM ou la MSA dispose d'un délai de **3 mois** pour se prononcer. Ce délai commence à courir à partir de la date à laquelle votre organisme de sécurité sociale a reçu votre dossier complet.

Examen médical ou enquête complémentaire

La CPAM ou la MSA procède à un examen, sous forme de questionnaire, des circonstances ou de la cause de la maladie, ou à une enquête (obligatoire en cas de décès du salarié) dans l'un des cas suivants :

- Présence de réserves motivées de l'employeur sur le caractère professionnel de la maladie
- La CPAM ou la MSA elle-même l'estime nécessaire

Votre organisme de sécurité sociale vous informe (et votre employeur également), par lettre recommandée avec accusé de réception, de cette démarche avant l'expiration du délai d'instruction.

La CPAM ou la MSA peut aussi vous soumettre à un examen médical par un médecin-conseil: Médecin intervenant à la fois auprès des assurés ainsi que d'autres médecins. Il mène aussi des actions de contrôle pour lutter contre les fraudes.

Avis du comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles (CRRMP)

La reconnaissance de la maladie professionnelle est soumise à l'avis du CRRMP dans l'un des cas suivants :

- La maladie figure au tableau des maladies professionnelles mais n'a pas été contractée dans les conditions précisées à ces tableaux, et il est établi qu'elle est directement causée par votre travail habituel.
- La maladie ne figure pas au tableau des maladies professionnelles, mais il est établi qu'elle est essentiellement et directement causée par le travail et qu'elle a entraîné une incapacité permanente d'au moins 25 % (ou le décès).

Le CRRMP dispose alors de **4 mois** pour rendre son avis argumenté (plus **2 mois supplémentaires** lorsqu'un examen ou une enquête complémentaire est nécessaire).

Le délai d'instruction de la CPAM ou de la MSA n'est pas prolongé du fait que le CRRMP a été saisi. Le délai est juste suspendu le temps que le CRRMP rende son avis.

Comment sont pris en charge vos frais médicaux ?

Après réception de votre déclaration de maladie professionnelle, la CPAM ou la MSA vous remet une feuille de maladie professionnelle. Celle-ci vous permet de bénéficier de la **gratuité des soins** liés à votre maladie.

Vous devez présenter cette feuille à chaque professionnel de santé (médecin, infirmier, kinésithérapeute, pharmacien, etc.). Il y mentionne les actes effectués.

Cette feuille est valable jusqu'à la fin du traitement.

À la fin du traitement ou dès qu'elle est entièrement remplie, vous devez adresser cette feuille à votre CPAM ou à votre MSA, qui vous en délivre une nouvelle si nécessaire.

Comment êtes-vous informé de la décision ?

À la fin de l'examen de votre dossier, la CPAM ou la MSA vous adresse sa décision avec les explications qui la justifient (ou aux ayants droit en cas de décès). L'organisme l'adresse également à votre employeur et à votre médecin traitant.

Cette décision précise les voies et délais de recours, si le caractère professionnel de la maladie professionnelle n'est pas reconnu.

Dans l'hypothèse où le caractère professionnel est reconnu, l'employeur peut contester cette décision.

Quels sont ses effets ?

Lorsque l'origine professionnelle de la maladie est reconnue, vous pouvez alors percevoir :

- des indemnités journalières plus élevées qu'en cas de maladie non professionnelle,
- une indemnisation spécifique liée à votre incapacité permanente.

Burn-out et maladie professionnelle

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIQZM50Otivm8AAgKPAwx.;_ylu=Y29sbw-MEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Nj/RV=2/RE=1659650233/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.youtube.com%2fwatch%3fv%3dtZVZ_NHk3pE/RK=2/RS=Oc_AD7Qnpc9rpUCr4DlyMPZVEsI-

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIQZLy0OtitGEA.g2PAwx.;_ylu=Y29sbw-MEcG9zAzIEdnRpZAMEc2VjA3Nj/RV=2/RE=1659650419/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.youtube.com%2fwatch%3fv%3dXRe9KFHjwQQ/RK=2/RS=Jv-qnI0i5iHyxyrOVPRgxNYepxoo-

B) Le salarié et l'accident de travail

Qu'est-ce qu'un accident de travail ?

(Source - Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre))

Un accident de travail est un événement soudain qui, quelle qu'en soit la raison, vous a causé un dommage corporel ou psychologique et qui vous est arrivé pendant votre activité professionnelle.

*Le fait à l'origine de l'accident du travail doit être **soudain**. C'est ce qui le distingue de la maladie professionnelle.*

Pour que l'accident du travail soit reconnu, vous devez justifier des 2 conditions suivantes :

- *Vous avez été victime d'un fait accidentel (soudain et imprévu) dans le cadre de votre travail*
- *L'accident vous a causé un dommage physique et/ou psychologique*

L'accident doit donc pouvoir être rattaché à un ou plusieurs événements survenus pendant que vous étiez sous l'autorité de votre employeur. Il doit également être daté de manière certaine.

L'accident est présumé d'origine professionnelle dès lors qu'il se produit dans les locaux de l'entreprise, même pendant un temps de pause.

Toutefois, la qualification d'accident du travail peut être écartée si le fait accidentel est la conséquence de faits non professionnels (par exemple, un suicide sur le lieu de travail en raison de problèmes personnels).

À noter

Un accident qui se produit pendant un stage de formation professionnelle, même en dehors du temps de travail, est considéré comme un accident du travail.

Le dommage peut être un des suivants :

- *Coupure ou brûlure*
- *Douleur musculaire apparue soudainement à la suite du port d'une charge*
- *Fracture survenue à occasion d'une chute ou d'un choc*
- *Malaise cardiaque*

- *Choc émotionnel consécutif à une agression commise dans l'entreprise*

La reconnaissance d'un accident comme étant d'origine professionnelle ouvre droit aux indemnités suivantes :

- *En cas d'arrêt de travail, indemnités versées par la Sécurité sociale et indemnités complémentaires versées par l'employeur et/ou l'assureur*
- *En cas d'incapacité permanente de travail, indemnisation spécifique et indemnisation complémentaire si votre employeur a commis une faute importante à l'origine du dommage*

Attention

L'accident de travail ne doit pas être confondu avec l'accident de trajet, dont les conséquences sont différentes.

C) Les effets de la maladie professionnelle et de l'accident de travail sur l'exécution du contrat de travail (site web service – public.fr)

Le salarié victime d'un accident du travail (autre qu'un accident de trajet) ou d'une maladie professionnelle bénéficie d'une protection spéciale pendant la période d'arrêt de travail et à l'issue de celui-ci. Lorsque le salarié est déclaré inapte par le médecin du travail à reprendre l'emploi qu'il occupait précédemment, son employeur doit lui proposer un autre emploi, approprié à ses capacités et aussi comparable que possible à l'ancien, au besoin par la mise en œuvre de mesures telles que mutations, aménagements, transformations de postes existants ou aménagement du temps de travail. Si cela s'avère impossible, il doit informer le salarié, par écrit, des motifs qui s'opposent à son reclassement. En cas de rupture du contrat de travail, l'employeur est alors tenu de verser une indemnité spéciale.

Que se passe-t-il pendant l'arrêt de travail ?

Le contrat de travail du salarié victime d'un accident du travail (sauf exceptions, les accidents de trajet sont traités comme des accidents ou maladie non professionnels), ou d'une maladie professionnelle est suspendu pendant la durée de l'arrêt de travail provoqué par l'accident ou la maladie ainsi que, le cas échéant, pendant le délai d'attente et la durée du stage de réadaptation, de rééducation ou de formation professionnelle que, conformément à l'avis de la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH), doit suivre l'intéressé. Le salarié bénéficie d'une priorité en matière d'accès aux actions de formation professionnelle.

Dans le but de prévenir la désinsertion professionnelle, lorsque la durée de l'absence au travail du salarié justifiée par l'incapacité résultant de maladie ou d'accident, constaté par certificat médical et contre-visite s'il y a lieu, est supérieure à 30 jours, un rendez-vous de liaison entre le salarié et l'employeur peut être organisé à l'initiative de l'employeur ou du salarié. Les personnels des services de prévention et de santé au travail (SPST) chargés de la prévention des risques professionnels ou du suivi individuel de l'état de santé participent en tant que de besoin à ce rendez-vous de liaison.

Ce rendez-vous a pour objet d'informer le salarié qu'il peut bénéficier d'actions de prévention de la désinsertion professionnelle, dont celles prévues à l'article L. 323-3-1 du code de la sécurité sociale (essai encadré, CRPE, etc., voir ci-dessous), de l'examen de préreprise mentionné ci-dessus et des mesures individuelles d'aménagement, d'adaptation ou de transformation du poste de travail ou des mesures d'aménagement du temps de travail prévues à l'article L. 4624-3 du code du travail.

Il appartient à l'employeur d'informer le salarié qu'il peut solliciter l'organisation de ce rendez-vous ; aucune conséquence ne peut être tirée du refus par le salarié de s'y rendre.

Ces dispositions, issues de la loi du 2 août 2021 et des décrets du 16 mars et du 26 avril 2022 cités en référence, sont entrées en vigueur le 31 mars 2022. Elles font l'objet d'une présentation détaillée dans le document [« Questions/Réponses »](#) mis en ligne sur notre site.

Cette suspension de leur contrat de travail est également applicable, dans les mêmes conditions, aux salariés mis « en quarantaine », afin d'éviter la propagation éventuelle d'une infection ou d'une contamination (par exemple, dans le cadre des mesures de mise en quarantaine prises pour éviter la propagation de la Covid-19). Cette disposition (art. L. 1226-9-1 du code du travail) résulte de la loi n° 2020-546 du 11 mai 2020 citée en référence, en vigueur depuis le 12 mai 2020.

Prévention de la désinsertion professionnelle

- En cas d'absence au travail justifiée par une incapacité résultant de maladie ou d'accident d'une durée supérieure à 30 jours, et en vue de favoriser son maintien dans l'emploi, le salarié (et, plus généralement, le travailleur) peut bénéficier d'un examen de préreprise par le médecin du travail ; sur cette visite de préreprise, ainsi que sur l'examen de reprise du travail après un accident du travail ou une maladie professionnelle, on se reportera aux informations diffusées [sur notre site](#).

À noter : la loi du 2 août 2021 et le décret du 16 mars 2022 cités en référence, ont ramené de 3 mois à 30 jours la durée de l'arrêt de travail pour maladie ou accident au-delà de laquelle le salarié peut bénéficier d'un examen de préreprise. Ces dispositions, destinées à mieux anticiper les risques de désinsertion professionnelle, sont applicables aux arrêts de travail commençant à compter du 1^{er} avril 2022

- L'article L. 323-3-1 du code de la sécurité sociale, applicable aux arrêts de travail résultant d'un accident ou d'une maladie non professionnel, l'est également à ceux résultant d'un accident de travail ou d'une maladie professionnelle. Ainsi, le versement de l'indemnité journalière de sécurité sociale

ne fait pas obstacle à ce que l'assuré demande, avec l'accord de son médecin traitant, à accéder aux actions de formation professionnelle continue prévues à l'article L. 6313-1 du code du travail ou à des actions d'évaluation, d'accompagnement (essai encadré, convention de rééducation professionnelle en entreprise, etc.), d'information et de conseil auxquelles la caisse primaire participe, sous réserve qu'après avis du médecin-conseil la durée de ces actions soit compatible avec la durée prévisionnelle de l'arrêt de travail. La caisse fait part de son accord à l'assuré et, le cas échéant, à l'employeur, ce dernier en informant le médecin du travail

La durée des périodes de suspension du contrat de travail est prise en compte pour la détermination de tous les avantages légaux ou conventionnels liés à l'ancienneté dans l'entreprise (disposition également applicable aux salariés mis en quarantaine mentionnés ci-dessus). Par ailleurs, les périodes, dans la limite d'une durée ininterrompue d'un an, pendant lesquelles l'exécution du contrat de travail est suspendue pour cause d'accident du travail ou de maladie professionnelle sont considérées comme périodes de travail effectif pour la détermination de la durée des congés payés (selon la jurisprudence de la Cour de cassation, l'absence du travailleur pour cause d'accident de trajet doit être assimilée à l'absence pour cause d'accident du travail ; arrêt de la Cour de cassation du 3 juillet 2012).

L'employeur ne peut pas rompre le contrat, sauf en cas de faute grave du salarié ou d'impossibilité de le conserver à son service, pour un motif sans rapport avec l'accident ou la maladie (motif économique, par exemple, s'il rend le licenciement du salarié inévitable).

Les règles relatives à la protection du contrat de travail mentionnées ci-dessus sont également applicables aux salariés qui ont été mis « en quarantaine », afin d'éviter la propagation éventuelle d'une infection ou d'une contamination (par exemple, dans le cadre des mesures de mise en quarantaine prises pour éviter la propagation de la Covid-19).

Selon la Cour de cassation, l'interdiction de rompre le contrat pendant la suspension du contrat joue également pendant la période d'essai.

En dehors des deux cas visés ci-dessus (faute grave ou impossibilité de maintenir le contrat), la résiliation prononcée pendant les périodes de suspension du contrat de travail est nulle. Le salarié peut donc saisir le conseil de prud'hommes pour demander sa réintégration ; s'il ne demande pas cette réintégration, il pourra prétendre aux indemnités dues dans le cas d'un licenciement nul : indemnités de rupture (indemnité légale ou conventionnelle de licenciement, et indemnité de préavis), indemnité réparant l'intégralité du préjudice, au moins égale à 6 mois de salaire.

Si le salarié victime d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle est titulaire d'un CDD, les règles suivantes s'appliquent :

- *au cours des périodes de suspension, l'employeur ne peut résilier le contrat de travail à durée déterminée que s'il justifie soit d'une faute grave de l'intéressé, soit d'un cas de force majeure ;*

- *la suspension du contrat ne fait pas obstacle à l'échéance du terme. Toutefois, lorsque ce contrat comporte une clause de renouvellement, l'employeur ne peut refuser celui-ci que s'il justifie d'un motif réel et sérieux, étranger à l'accident ou à la maladie. A défaut, il devra verser au salarié une indemnité correspondant au préjudice subi. Cette indemnité ne peut être inférieure au montant des salaires et avantages que le salarié aurait reçus jusqu'au terme de la période suivante de validité du contrat prévue par la clause de renouvellement.*

Que se passe-t-il à l'issue des périodes de suspension du contrat de travail ?

À l'issue des périodes de suspension de son contrat de travail, le salarié retrouve son emploi ou un emploi similaire assorti d'une rémunération au moins équivalente, sauf dans les situations mentionnées ci-dessous

Les conséquences de l'accident ou de la maladie professionnelle ne peuvent entraîner pour l'intéressé aucun retard de promotion ou d'avancement au sein de l'entreprise.

Les règles mentionnées ci-dessus sont également applicables aux salariés qui ont été mis « en quarantaine », afin d'éviter la propagation éventuelle d'une infection ou d'une contamination (par exemple, dans le cadre des mesures de mise en quarantaine prises pour éviter la propagation de la Covid-19).

Cette disposition (art. L. 1226-9-1 du code du travail) résulte de la loi n° 2020-546 du 11 mai 2020 citée en référence, en vigueur depuis le 12 mai 2020.

Lorsqu'un licenciement est prononcé en méconnaissance de ces dispositions, le conseil des prud'hommes peut proposer la réintégration du salarié dans l'entreprise, avec maintien de ses avantages acquis. En cas de refus de réintégration par l'une ou l'autre des parties, le tribunal octroie au salarié une indemnité spécifique dont le montant est fixé conformément aux dispositions prévues en cas de licenciement nul. Cette indemnité se cumule avec l'indemnité compensatrice de préavis et, le cas échéant, l'indemnité spéciale de licenciement qui, sauf dispositions conventionnelles plus favorables, est égale au double de l'indemnité légale de licenciement.

Lorsque le salarié titulaire d'un CDD n'est pas déclaré inapte à l'issue des périodes de suspension de son contrat de travail, la rupture de celui-ci par l'employeur ouvre droit à une indemnité correspondant au préjudice subi. Cette indemnité ne peut être inférieure au montant des salaires et avantages qu'il aurait reçus jusqu'au terme de la période en cours de validité de son contrat. Sur la situation du salarié en CDD déclaré inapte, voir les précisions données ci-dessous.

Et si le salarié est déclaré inapte par le médecin du travail ?

Proposition d'un autre emploi

Lorsque le salarié victime d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle est déclaré inapte par le médecin du travail, en application de l'article L. 4624-4 du code du travail, à reprendre l'emploi qu'il occupait précé-

demment, l'employeur lui propose un autre emploi approprié à ses capacités, au sein de l'entreprise ou des entreprises du groupe (une entreprise dominante et les entreprises qu'elle contrôle au sens du code de commerce) auquel elle appartient le cas échéant, situées sur le territoire national et dont l'organisation, les activités ou le lieu d'exploitation assurent la permutation de tout ou partie du personnel (sur les cas de dispense de cette obligation, voir ci-dessous).

Cette proposition prend en compte, après avis du comité social et économique, les conclusions écrites du médecin du travail et les indications qu'il formule sur les capacités du salarié à exercer l'une des tâches existant dans l'entreprise. Le médecin du travail formule également des indications sur l'aptitude du salarié à bénéficier d'une formation le préparant à occuper un poste adapté (art. L. 1226-10 du code du travail).

Appréciation des obligations de l'employeur

- L'employeur doit proposer au salarié une offre sérieuse et précise de reclassement dans un emploi compatible avec ses capacités réduites et les conclusions écrites du médecin du travail. Il ne satisfait pas à son obligation de reclassement lorsqu'il se contente de proposer au salarié, à titre de reclassement, un poste sans lui avoir fait de proposition précise quant au type de travail qu'il entendait lui confier.
- L'employeur peut prendre en compte la position exprimée par le salarié déclaré inapte par le médecin du travail, pour le périmètre des recherches de reclassement. Pour plus de précisions sur ce point, on peut se reporter à l'arrêt de la Cour de cassation du 23 novembre 2016.
- L'emploi proposé est aussi comparable que possible à l'emploi précédemment occupé, au besoin par la mise en œuvre de mesures telles que mutations, aménagements, adaptations ou transformations de postes existants ou aménagement du temps de travail.
- L'employeur est dispensé de rechercher un reclassement et peut rompre le contrat de travail du salarié lorsque l'avis d'inaptitude établi par le médecin du travail, indique, par une mention expresse, soit que tout maintien du salarié dans un emploi serait gravement préjudiciable à sa santé, soit que l'état de santé du salarié fait obstacle à tout reclassement dans un emploi. Dans ce cas, comme le précise la Cour de cassation dans un arrêt du 8 juin 2022, auquel on se reportera, « l'employeur, qui n'est pas tenu de rechercher un reclassement, n'a pas l'obligation de consulter les délégués du personnel » (institution représentative du personnel désormais remplacée par le comité social et économique – CSE).

Lorsque, à l'issue d'un délai d'un mois à compter de la date de l'examen médical de reprise du travail, le salarié déclaré inapte n'est pas reclassé dans l'entreprise ou s'il n'est pas licencié, l'employeur lui verse, dès l'expiration de ce délai, le salaire correspondant à l'emploi que celui-ci occupait avant la suspension de son contrat de travail.

Ces dispositions s'appliquent également en cas d'inaptitude à tout emploi dans l'entreprise constatée par le médecin du travail.

L'indemnité journalière de Sécurité sociale peut être rétablie pendant le délai d'un mois mentionné à l'article L. 1226-11 du code du travail (voir ci-dessus) lorsque la victime de l'accident du travail ou de la maladie professionnelle ne peut percevoir aucune rémunération liée à son activité salariée.

Le versement de l'indemnité cesse dès que l'employeur procède au reclassement dans l'entreprise du salarié inapte ou le licencie. Lorsque le salarié bénéficie d'une rente, celle-ci s'impute sur l'indemnité journalière.

Cette indemnité, dénommée « indemnité temporaire d'inaptitude » (ITI) est versée dans les conditions prévues aux articles D. 433-3 à D. 433-8 du code de la Sécurité sociale son montant journalier est égal au montant de l'indemnité journalière versé pendant l'arrêt de travail lié à l'accident du travail ou à la maladie professionnelle précédant l'avis d'inaptitude. Dès lors qu'il aura constaté que l'inaptitude du salarié est susceptible d'être en lien avec un accident ou une maladie d'origine professionnelle, et afin que le salarié soit informé de ses droits, le médecin du travail devra lui remettre le formulaire de demande lui permettant de bénéficier de cette indemnité. Ce modèle peut être téléchargé sur le site de l'Assurance maladie.

Impossibilité ou dispense de reclassement

Lorsque l'employeur est dans l'impossibilité de proposer un autre emploi au salarié, il lui fait connaître par écrit les motifs qui s'opposent au reclassement.

L'employeur ne peut rompre le contrat de travail que s'il justifie soit de son impossibilité de proposer un emploi dans les conditions prévues à l'article L. 1226-10 précité, soit du refus par le salarié de l'emploi proposé dans ces conditions (voir aussi ci-dessous).

- L'obligation de reclassement est réputée satisfaite lorsque l'employeur a proposé un emploi, dans les conditions prévues à l'article L. 1226-10 précité, en prenant en compte l'avis et les indications du médecin du travail. Comme le précise la Cour de cassation dans un arrêt du 26 janvier 2022, cette présomption, instituée par l'article L. 1226-12 du code du travail, « ne joue que si l'employeur a proposé au salarié, loyalement, en tenant compte des préconisations et indications du médecin du travail, un autre emploi approprié à ses capacités, aussi comparable que possible à l'emploi précédemment occupé, au besoin par la mise en œuvre de mesures telles que mutations, aménagements, adaptations ou transformations de postes existants ou aménagement du temps de travail ».
- Selon la cour de cassation (arrêt du 30 septembre 2020), l'employeur est tenu de consulter les représentants du personnel s'ils existent (à l'époque, les délégués du personnel, aujourd'hui, le comité social et économique) avant d'engager la procédure de licenciement d'un salarié inapte à son emploi en conséquence d'un accident du travail, même s'il n'identifie pas de poste de reclassement.
- L'employeur peut également rompre le contrat de travail du salarié si le médecin du travail a, dans son avis d'inaptitude, précisé par une mention expresse que tout maintien du salarié dans l'emploi serait gravement préjudiciable à sa santé ou que l'état de santé du salarié fait obstacle à tout reclassement dans l'emploi. Dans une telle situation, l'employeur est dispensé de l'obligation de rechercher un reclassement.

S'il prononce le licenciement, l'employeur respecte la procédure applicable au licenciement pour motif personnel. A défaut, les dispositions prévues par l'article L. 1235-2 du code du travail en cas d'inobservation de la procédure de licenciement sont applicables.

Indemnités dues au salarié

- *La rupture du contrat de travail dans les situations mentionnées ci-dessus (impossibilité de proposer un autre emploi, refus par le salarié de l'emploi proposé...) ouvre droit, pour le salarié, à une indemnité compensatrice d'un montant égal à celui de l'indemnité compensatrice de préavis ainsi qu'à une indemnité spéciale de licenciement qui, sauf dispositions conventionnelles plus favorables, est égale au double de l'indemnité légale de licenciement.
Toutefois, ces indemnités ne sont pas dues par l'employeur qui établit que le refus par le salarié du reclassement qui lui est proposé est abusif (refus systématique des propositions ou refus d'un poste spécialement aménagé avec maintien de la rémunération par exemple).
Lorsqu'elles sont dues, ces indemnités sont calculées sur la base définie par l'article L. 1226-16 du code du travail.*
- *En cas de licenciement prononcé en méconnaissance des dispositions relatives au reclassement du salarié déclaré inapte, le tribunal saisi peut proposer la réintégration du salarié dans l'entreprise, avec maintien de ses avantages acquis. En cas de refus de réintégration par l'une ou l'autre des parties, le tribunal octroie une indemnité au salarié dont le montant est fixé conformément aux dispositions prévues en cas de licenciement nul. Cette indemnité se cumule avec l'indemnité compensatrice et, le cas échéant, l'indemnité spéciale de licenciement qui, sauf dispositions conventionnelles plus favorables, est égale au double de l'indemnité légale de licenciement.*

Le salarié est titulaire d'un CDD

Si l'employeur justifie de son impossibilité de proposer un emploi, dans les conditions prévues aux articles L. 1226-10 et L. 1226-11 du code du travail, au salarié déclaré inapte titulaire d'un CDD, ou si le salarié refuse un emploi offert dans ces conditions ou si l'avis du médecin du travail mentionne expressément que tout maintien du salarié dans l'emploi serait gravement préjudiciable à sa santé ou que l'état de santé du salarié fait obstacle à tout reclassement dans l'emploi (dans ce cas, l'employeur est dispensé de l'obligation de rechercher un reclassement), l'employeur est en droit de procéder à la rupture du contrat. Cette rupture ouvre droit, pour le salarié, à une indemnité dont le montant ne peut être inférieur au double de celui de l'indemnité prévue à l'article L. 1234-9 du code du travail. Cette indemnité de rupture est versée selon les mêmes modalités (versement à l'issue du contrat, avec le dernier salaire) que l'indemnité de précarité due aux salariés en CDD, à laquelle elle s'ajoute.

Les dispositions visées aux articles L. 1226-10 et L. 1226-11 du code du travail s'appliquent également aux salariés en CDD. Il en résulte, notamment que, lorsque, à l'issue d'un délai d'un mois à compter de la date de l'examen médical de reprise du travail, le salarié déclaré inapte n'est pas reclassé dans l'entreprise ou si son contrat n'est pas rompu, l'employeur lui verse, dès l'expiration de ce délai, le salaire correspondant à l'emploi que celui-ci occupait avant la suspension de son contrat de travail.

Si le CDD fait l'objet d'une rupture injustifiée (pas de tentative de reclassement du salarié inapte), le salarié a droit à une indemnité qui ne peut être inférieure au montant des salaires et avantages qu'il aurait reçus jusqu'au terme de la période en cours de validité de son contrat.

Questions sur la leçon 9

- 1) Quels sont les principes généraux de prévention qui s'imposent à l'employeur pour protéger la santé et la sécurité des salariés ?
- 2) Quelle est la fonction de la DUER ? il faut faire les recherches sur le document unique d'évaluation des risques (DUER)
- 3) Vous expliquerez les conséquences de l'obligation de sécurité qui pèse sur l'employeur
- 4) Vous imaginerez une situation de travail dans laquelle le salarié mettra en œuvre son droit de retrait
- 5) Quels sont les effets de l'exercice du droit de retrait sur l'exécution du contrat de travail pour l'employeur et pour le salarié ?
- 6) En quoi consiste le droit d'alerte dont dispose le salarié ?
- 7) Sous quelles conditions le burn-out du salarié sera-t-il qualifié de maladie professionnelle.
- 8) Quels sont les effets de la maladie professionnelle ou de l'accident de travail pour l'employeur et pour le salarié ?

Sous partie 3 : Les instances représentatives des salariés dans l'entreprise

Leçon 10 : le syndicat dans l'entreprise

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrNPDLVO9hiZ_8AFZu02olQ;_ylu=c2VjA3NyBHNSawN2aWQEZ3BvcwMx/RV=2/RE=1658367061/RO=11/RU=https%3a%2f%2fwww.youtube.com%2fwatch%3fv%3dx8HZ-1d5lm8/RK=2/RS=TrlpCSFU4Y5kRljBVvhde47fRhs-

Questions sur la leçon 10

- 1) *Quel est l'objet du syndicat ?*
- 2) *En quoi consiste pour un salarié le principe de liberté syndicale ?*
- 3) *Quelles sont les règles de droit qui permettent la constitution d'une section syndicale dans l'entreprise ?*
- 4) *Quelles sont les missions de la section syndicale d'entreprise ?*
- 5) *Sous la réunion de quelles conditions un délégué syndical peut – il être désigné dans une entreprise ou dans un établissement ?*
- 6) *Quelles sont les missions dévolues au délégué syndical dans l'entreprise ou dans l'établissement ?*
- 7) *Avec quels moyens prévus par la loi le délégué syndical peut – il exercer les missions qui lui ont été dévolues ?*

Leçon 11 : Le comité social et économique

La mise en place du CSE dans l'entreprise :

- *Dans les entreprises de moins de 50 salariés*
- *Dans les entreprises de plus de 50 salariés*

Le statut des représentants au CSE sont bénéficiaires de droits spécifiques :

- *Des crédits d'heures*

- De protection contre le licenciement

L'organisation des élections professionnelles :

- Qui a l'initiative de la mise en place des élections professionnelles
- L'établissement du protocole électoral
- Détermination de l'électorat
- Réception des candidatures
- La campagne électorale
- Le scrutin

[https://r.search.yahoo.com/](https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrFdYu1P9hiMS4O5S202olQ;_ylu=c2VjA3NyBHNSawN2aWQEZ3BvcwM0/RV=2/RE=1658368054/RO=11/RU=https%3a%2f%2fwww.youtube.com%2fwatch%3fv%3d5m3Er44yFCo/RK=2/RS=FitOoZRTLEGW6qtQmynEZ9WW7Ss-)

[_ylt=AwrFdYu1P9hiMS4O5S202olQ;_ylu=c2VjA3NyBHNSawN2aWQEZ3BvcwM0/RV=2/RE=1658368054/RO=11/RU=https%3a%2f%2fwww.youtube.com%2fwatch%3fv%3d5m3Er44yFCo/RK=2/RS=FitOoZRTLEGW6qtQmynEZ9WW7Ss-](https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrFdYu1P9hiMS4O5S202olQ;_ylu=c2VjA3NyBHNSawN2aWQEZ3BvcwM0/RV=2/RE=1658368054/RO=11/RU=https%3a%2f%2fwww.youtube.com%2fwatch%3fv%3d5m3Er44yFCo/RK=2/RS=FitOoZRTLEGW6qtQmynEZ9WW7Ss-)

[https://r.search.yahoo.com/](https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrNPDlrQdhiq5oAiM.02olQ;_ylu=c2VjA3NyBHNSawN2aWQEZ3BvcwM2/RV=2/RE=1658368427/RO=11/RU=https%3a%2f%2fwww.youtube.com%2fwatch%3fv%3dkqBaQ1UtMuU/RK=2/YKW0y8hiwhEtXD9Qt9r0FvGf0IU-)

[_ylt=AwrNPDlrQdhiq5oAiM.02olQ;_ylu=c2VjA3NyBHNSawN2aWQEZ3BvcwM2/RV=2/RE=1658368427/RO=11/RU=https%3a%2f%2fwww.youtube.com%2fwatch%3fv%3dkqBaQ1UtMuU/RK=2/YKW0y8hiwhEtXD9Qt9r0FvGf0IU-](https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrNPDlrQdhiq5oAiM.02olQ;_ylu=c2VjA3NyBHNSawN2aWQEZ3BvcwM2/RV=2/RE=1658368427/RO=11/RU=https%3a%2f%2fwww.youtube.com%2fwatch%3fv%3dkqBaQ1UtMuU/RK=2/YKW0y8hiwhEtXD9Qt9r0FvGf0IU-)

Élections CSE : obligations de l'employeur

(Vérifié le 01 janvier 2021 - source Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre))

Le comité social et économique (CSE) est l'instance de représentation du personnel dans l'entreprise. Le CSE doit être mis en place dans les entreprises de 11 salariés et plus. L'employeur invite les syndicats à négocier le protocole d'accord préélectoral (PAP). Le PAP fixe les règles d'organisation du scrutin. Les membres du CSE sont élus par les salariés de l'entreprise pour une durée maximale de 4 ans. Une fois les résultats proclamés, un procès-verbal est rédigé.

Les règles varient selon le nombre de salariés dans l'entreprise.

- 11 à 20 salariés
- 21 à 49 salariés
- 50 à 299 salariés
- 300 à 499 salariés
- 500 salariés ou plus

11 à 20 salariés**Mise en place, nombre de sièges à pourvoir et durée des mandats****Mise en place**

Le CSE doit être mis en place dans toutes les entreprises d'au moins 11 salariés dès lors que cet effectif est atteint pendant 12 mois consécutifs.

L'obligation de mettre en place un CSE s'applique aux employeurs et établissements suivants :

- Employeurs de droit privé quelles que soient la forme juridique et l'activité de l'entreprise (sociétés commerciales, sociétés civiles, associations)
- Établissements publics à caractère industriel et commercial
- Établissements publics à caractère administratif employant du personnel de droit privé

Nombre de sièges à pourvoir

1 siège de titulaire et 1 siège de suppléant sont à pourvoir.

Durée des mandats

Les membres du CSE sont élus par les salariés de l'entreprise pour une durée maximale de 4 ans.

Un accord collectif peut fixer une durée du mandat comprise entre 2 et 4 ans.

Préparation de l'élection**Information du personnel**

L'employeur informe le personnel de l'organisation des élections. Il précise la date envisagée pour le 1^{er} tour.

Information des organisations syndicales

- Un salarié ou plusieurs salariés se sont portés candidats
- Autre cas

Un salarié ou plusieurs salariés se sont portés candidats

Si au moins un salarié s'est porté candidat dans les 30 jours suivant l'information sur l'organisation des élections, l'employeur informe les organisations syndicales. Il doit les inviter à négocier le protocole d'accord préélectoral.

L'employeur invite par courrier à négocier le protocole d'accord préélectoral les syndicats :

- *Représentatifs dans l'entreprise*
- *Ayant constitué une section syndicale*
- *Affiliés à un syndicat représentatif au niveau national et interprofessionnel*

Il invite par tout moyen à négocier le protocole d'accord préélectoral les syndicats remplissant les 2 conditions suivantes :

- *Ancienneté de 2 ans minimum dans le champ professionnel et géographique couvrant l'entreprise ou l'établissement concerné*
- *Satisfaire aux critères de respect des valeurs républicaines et d'indépendance*

Délai d'information

- *Mise en place du CSE à l'initiative de l'employeur*
- *Mise en place du CSE à la demande d'un salarié ou d'un syndicat*
- *Renouvellement du CSE*

Mise en place du CSE à l'initiative de l'employeur

Le 1^{er} tour doit avoir lieu au plus tard le 90^e jour suivant celui de la diffusion de l'information de l'organisation des élections.

L'employeur invite les syndicats à la négociation du protocole d'accord préélectoral. L'invitation doit parvenir au plus tard 15 jours avant la date de la première réunion de négociation.

Lorsqu'un 2nd tour est organisé, il a lieu dans les 15 jours qui suivent le 1^{er} tour.

-
-

Un simulateur vous permet d'établir un calendrier de vos élections :

Simuler le calendrier des élections du CSE

Négociation du protocole d'accord préélectoral (PAP)

Qu'est-ce qu'un PAP ?

Le protocole d'accord préélectoral est un accord négocié avant le scrutin entre l'employeur et les syndicats invités. Il fixe les règles d'organisation du scrutin.

Sur quels sujets négocier ?

Le protocole d'accord préélectoral définit notamment les points suivants :

Électorat, éligibilité et établissement de la liste électorale

Qui peut être électeur ?

Pour être électeur, il faut remplir les 3 critères suivants :

- Être salarié de l'entreprise et avoir au moins 3 mois d'ancienneté au 1^{er} tour du scrutin
- Être âgé de 16 ans
- Jouir de ses droits civiques: Droits, protections et privilèges accordés à tous les citoyens par la loi dans leurs relations à l'État (droit de vote par exemple)

À savoir

Pour les salariés mis à disposition: Prêt d'un salarié, avec son accord, dans une autre entreprise pour une durée déterminée qui sont comptabilisés dans les effectifs de l'entreprise utilisatrice, la condition de présence dans l'entreprise utilisatrice est de 12 mois continus pour être électeur. Les salariés mis à disposition qui remplissent ces conditions choisissent s'ils exercent leur droit de vote dans l'entreprise qui les emploie ou l'entreprise utilisatrice.

Qui peut se présenter à l'élection ?

Pour se présenter à l'élection, le salarié doit répondre aux 4 conditions suivantes :

- Être âgé de 18 ans
- Avoir travaillé dans l'entreprise depuis 1 an au moins
- Ne pas être l'époux, partenaire de Pacs, concubin, ascendant: Personne dont on est issu : parent, grand-parent, arrière-grand-parent,...., descendant: Enfant, petit-enfant, arrière petit-enfant, frère, sœur et allié: Personnes liées par des liens résultant du mariage et non du sang (par exemple, beau-frère belle-mère) au même degré de l'employeur
- Ne pas avoir eu de condamnation interdisant d'être électeur et donc d'être élu

Les salariés travaillant à temps partiel simultanément dans plusieurs entreprises ne peuvent être candidats que dans l'une de ces entreprises. Ils choisissent celle dans laquelle ils font acte de candidature.

Établissement de la liste électorale

L'employeur établit la liste électorale.

En l'absence de mentions dans le protocole d'accord préélectoral (PAP), l'employeur doit faire figurer sur la liste les informations suivantes :

- Nom et prénoms des inscrits
- Date d'entrée dans l'entreprise
- Lieu et la date de naissance

Il est recommandé de prévoir dans le PAP le mode et les délais de publication de la liste électorale. En l'absence de dispositions dans le PAP, l'employeur affiche la liste électorale dans un délai suffisant (5 jours avant le 1^{er} tour du scrutin par exemple).

L'employeur actualise la liste électorale si une modification de l'effectif intervient entre la publication de la liste et le 1^{er} tour des élections. L'employeur affiche la liste électorale modifiée dans un délai suffisant (5 jours avant le 1^{er} tour du scrutin par exemple).

Liste des candidats

Un collège unique est constitué. Il regroupe l'ensemble des salariés des différentes catégories professionnelles.

Établissement des listes

Les listes sont présentées par collège.

Les listes ne peuvent pas présenter plus de candidats qu'il y a de sièges à pourvoir. En revanche, il n'y a pas de nombre minimum de candidats sur les listes.

Des listes séparées de candidats doivent être faites pour les titulaires et les suppléants.

Les listes électorales doivent comporter la même proportion de femmes et d'hommes que celle du collège électoral.

Exemple :

Dans un collège comportant 10 sièges où le corps électoral comprend 63 % de femmes et 37 % d'hommes, chaque liste doit comporter 6 femmes et 4 hommes.

Premier tour du scrutin

Le 1^{er} tour des élections professionnelles est réservé à toutes les organisations syndicales invitées à négocier le protocole préélectoral.

Second tour du scrutin

Au 2nd tour du scrutin, les candidatures sont libres.

Les listes du 1^{er} tour sont maintenues sauf si les organisations syndicales qui les ont présentées décident de les retirer.

Organisation matérielle des élections

Le vote a lieu en principe dans l'entreprise et pendant le temps de travail.

Matériel de vote

L'employeur met à la disposition des salariés le matériel nécessaire pour voter :

- *Bulletins de vote*
- *Enveloppes*
- *Possibilité pour le salarié de s'isoler (isoloir, pièce à côté du bureau de vote par exemple)*
- *Urnes (2 urnes par collègue)*

Modes de vote

Le vote est réalisé :

- *À l'urne*
- *Par correspondance si cette possibilité est prévue par accord collectif, par le PAP, ou par une décision du juge. Le vote par correspondance doit rester exceptionnel. L'employeur transmet le matériel et les documents nécessaires au salarié afin de lui permettre de voter en temps utile*
- *Par voie électronique*

À noter

Le vote par procuration est interdit.

Bureau de vote

Le bureau de vote est chargé des missions suivantes :

- *Diriger et contrôler les opérations électorales*
- *Procéder au dépouillement*
- *Proclamer les résultats*
- *Dresser le procès-verbal des élections*

Un bureau est constitué pour chaque collège électoral. Il est composé au minimum de 3 membres : 1 président et 2 assesseurs.

Scrutin

Les élections ont lieu au scrutin de liste à 2 tours. Les salariés votent pour une liste de candidats.

Le 1^{er} tour est valable si le quorum a été atteint, c'est-à-dire lorsque le nombre de votants est au moins égal à la moitié des électeurs inscrits.

Un second tour est organisé dans les 3 cas suivants :

- *Le quorum n'est pas atteint au 1^{er} tour*
- *Tous les sièges n'ont pas été pourvus au 1^{er} tour*
- *Absence de candidatures au 1^{er} tour*

À noter

Le dépouillement des bulletins est indispensable au 1^{er} tour même si le quorum n'est pas atteint. En effet, il permet de mesurer l'audience des syndicats à cette élection.

Résultats de l'élection**Dépouillement**

Le dépouillement a lieu en public immédiatement après le scrutin.

Le bureau de vote compte le nombre d'enveloppes présentes dans l'urne et le compare au nombre de votants ayant émargé sur la liste électorale.

Les bulletins blancs et nuls sont séparés des bulletins valables afin de décompter le nombre de suffrages valablement exprimés.

On procède ensuite au décompte des bulletins de chaque liste, puis à celui des voix recueillies pour chaque candidature. Le nom d'un ou plusieurs candidats peut être rayé.

Les bulletins blancs ne sont pas pris en compte.

Les bulletins suivants sont considérés comme nuls :

- *Bulletins sans enveloppe ou placés dans une enveloppe non réglementaire*
- *Bulletins différents contenus dans une même enveloppe*
- *Bulletins portant des signes de reconnaissance*
- *Bulletins sur lesquels l'ordre de présentation des candidats a été modifié*
- *Bulletins sur lesquels le nom d'un ou plusieurs candidats a été remplacé par celui de candidats d'une autre liste ou de toute autre personne*

Attribution du nombre de sièges

L'attribution des sièges s'effectue en calculant le quotient électoral, puis la plus forte moyenne. Cette opération est réalisée pour les titulaires et les suppléants séparément.

- *Il est d'abord procédé à l'attribution des sièges en appliquant le quotient électoral. Celui-ci est obtenu en divisant le nombre de suffrages valablement exprimés par le nombre de sièges à pourvoir.*
- *Puis, s'il n'a été pourvu à aucun siège ou s'il reste encore des sièges à pourvoir, ceux-ci sont successivement attribués sur la base de la plus forte moyenne. Elle s'obtient en divisant la moyenne des voix recueillies par chaque liste par le nombre de sièges obtenus + 1.*

- Les candidats sont élus dans l'ordre de présentation de la liste. Si le nombre de ratures portées sur un candidat atteint au moins **10 %** des suffrages valablement exprimés en faveur de sa liste, la désignation s'effectue en fonction du nombre de voix obtenues par chaque candidat sur la liste.

À noter

Lorsque le salarié est élu sur la liste des titulaires et sur celle des suppléants, il est élu titulaire.

Calcul du quotient électoral

Le quotient électoral s'obtient en divisant le nombre de suffrages valablement exprimés par le nombre de sièges à pourvoir.

Il est attribué autant de sièges que le nombre de voix recueilli par la liste contient de fois le quotient électoral.

Exemple :

3 listes (liste A : 4 candidats, liste B : 2 candidats et liste C : 1 candidat) sont en présence dans une entreprise qui compte :

- 70 inscrits
- 4 sièges à pourvoir
- 68 suffrages valablement exprimés

Le quotient électoral est de $68 / 4$ soit 17

Les résultats du vote sont :

- Liste A : 83 voix (candidat 1 : 30 voix, candidat 2 : 28 voix, candidat 3 : 15 voix, candidat 4 : 10 voix)
- Liste B : 33 voix (candidat 1 : 21 voix, candidat 2 : 12 voix)
- Liste C : 16 voix (candidat 1 : 16 voix)

La moyenne des voix de chaque liste s'obtient en divisant le nombre total de voix obtenues par le nombre de candidats de cette liste :

- Liste A : $83 / 4 = 20,75$
- Liste B : $33 / 2 = 16,50$
- Liste C : $16 / 1 = 16$

Chaque liste reçoit autant de sièges que le nombre de voix qu'elle recueille le quotient électoral :

- Liste A : $20,75 / 17 = 1$
- Les listes B et C n'atteignent pas des moyennes assez élevées (16,50 et 16) pour obtenir 1 siège.

Les 2 sièges restant à pourvoir seront attribués à la plus forte moyenne.

Calcul de la plus forte moyenne

S'il n'a été pourvu à aucun siège ou s'il reste encore des sièges à pourvoir, ceux-ci sont successivement attribués sur la base de la plus forte moyenne.

Elle s'obtient en divisant la moyenne des voix recueillies par chaque liste par le nombre de sièges obtenus + 1.

Exemple :

1 liste complète (liste A : 4 candidats) et 2 listes incomplètes (liste B : 2 candidats et liste C : 1 candidat) sont en présence dans une entreprise qui compte :

- 70 inscrits
- 4 sièges à pourvoir
- 68 suffrages valablement exprimés

Le quotient électoral est de $68 / 4$ soit 17

Les résultats du vote sont :

- Liste A : 83 voix (candidat 1 : 30 voix, candidat 2 : 28 voix, candidat 3 : 15 voix, candidat 4 : 10 voix)
- Liste B : 33 voix (candidat 1 : 21 voix, candidat 2 : 12 voix)
- Liste C : 16 voix (candidat 1 : 16 voix)

La moyenne des voix de chaque liste s'obtient en divisant le nombre total de voix obtenues par le nombre de candidats de cette liste :

- Liste A : $83 / 4 = 20,75$
- Liste B : $33 / 2 = 16,50$
- Liste C : $16 / 1 = 16$

Chaque liste reçoit autant de sièges que le nombre de voix qu'elle recueille le quotient électoral :

- Liste A : $20,75 / 17 = 1$

Les listes B et C n'atteignent pas des moyennes assez élevées (16,50 et 16) pour obtenir 1 siège, la plus forte moyenne sera calculée en divisant le nombre moyen de voix obtenues par liste par le nombre de sièges obtenus + 1 :

- Liste A : $20,75 / (1 + 1) = 10,37$
- Liste B : $16,50 / (0 + 1) = 16,50$
- Liste C : $16 / (0 + 1) = 16$

La liste B obtient la plus forte moyenne : le 2^e siège lui sera attribué. Il reste un 3^e siège à pourvoir à la plus forte moyenne en prenant en compte l'attribution du 2^e siège à la liste B.

- Liste A : $27,66 / (1 + 1) = 13,83$
- Liste B : $16,50 / (1 + 1) = 8,25$
- Liste C : $16 / (0 + 1) = 16$

La liste C obtient la plus forte moyenne et se voit attribuer le 3^e siège.

Les résultats des élections sont :

- Liste A : 1 siège

- Liste B : 1 siège
- Liste C : 1 siège

Rédaction du procès-verbal et proclamation des résultats

Dès la fin du dépouillement, le procès-verbal est rédigé dans la salle de vote par le bureau de vote en présence des électeurs. Il est établi en 2 exemplaires et signé par tous les membres du bureau de vote.

L'employeur transmet le procès-verbal au prestataire agissant pour le ministère du travail (1 exemplaire) dans les 15 jours suivant l'élection. Il le transmet également aux organisations syndicales ayant présenté des candidats et à celles ayant participé à la négociation du protocole d'accord préélectoral dans les meilleurs délais.

Dès l'établissement du procès-verbal, les résultats peuvent être proclamés en public par le président du bureau de vote. La proclamation indique les informations suivantes :

- Nombre de sièges revenant à chaque liste
- Nom des élus
- Nombre de voix obtenu par chacun des élus

L'affichage du procès-verbal n'est pas obligatoire, mais souvent prévu par le protocole d'accord préélectoral.

À noter

La date de proclamation des résultats donne aux élus la fonction de représentant du personnel.

Les procès-verbaux des élections sont à compléter :

Procès-verbal des élections au comité social et économique (CSE) - Titulaires

Procès-verbal des élections au comité social et économique (CSE) - Suppléants

Procès-verbal de carence

Lorsque le CSE n'a pas pu être mis en place ou renouvelé, un procès-verbal de carence est établi par l'employeur. Le procès-verbal de carence est :

- Porté à la connaissance des salariés par tout moyen
- Transmis dans les 15 jours à l'inspecteur du travail par tout moyen
- Transmis au prestataire agissant pour le ministère du travail dans les 15 jours suivant l'élection

Le domaine de compétence du comité social et économique

Est détaillé dans le lien mentionné ci –après

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIQhKCK.1ieUEA4w.PAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzUEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1659739138/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.cse-guide.fr%2fle-comite-social-et-economique-cse%2f/RK=2/RS=ED.f9YH3vevRPk5e6sYIqwQ9234-

Lien important : guide qui met en évidence l'ensemble des aspects du CSE :

- *Les élections*
- *La composition du CSE*
- *Les missions du CSE*
- *Les sources de financement du CSE*

Questions sur la leçon 11

- 1) *Quelle est la composition du CSE dans les entreprises de moins de 50 salariés ?*
- 2) *Quelles sont les attributions légales du CSE dans les entreprises de moins de 50 salariés ?*
- 3) *Quelle est la composition du CSE dans les entreprises d'au moins 50 salariés ?*
- 4) *Comment doit on décompter les effectifs d'une entreprise pour savoir si elle comporte au moins 50 salariés ?*
- 5) *Quelles sont les attributions du CSE dans les entreprises d'au moins 50 salariés*

Leçon 12 : Le Bilan social

I-Le cadre juridique du bilan social

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIQZxB3utiBQIAEU6PAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1659653825/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.legisocial.fr%2fvie-entreprise%2ffichages-obligatoires%2fcomment-etablir-bilan-social-entreprise.html/RK=2/RS=8W61dJJ.sSlys_QL6TLZ_TmzO6o-

II- Comment analyser le bilan social

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIQZOe3uti2hAANyPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzIEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1659653918/RO=10/RU=https%3a%2f%2ffile-de-france.cfdt.fr%2fportail%2ffile-de-france%2foutils%2fnos-guides%2f-guide-l-analyse-du-bilan-social-recette_37321/RK=2/RS=vAevTxS2Vsla2wN3eLRGr0MYtd8-

III- Les principaux indicateurs sociaux

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIS.gU3.til8kA5AePAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzMEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1659654037/RO=10/RU=https%3a%2f%2fe-paye.com%2fprincipaux-indicateurs-sociaux%2f/RK=2/RS=MmgRHDuc6aUJh4ae62F8zB.RWK0-

IV- Pilotage social et les tableaux de bord sociaux

(Les développements qui vont suivre ont pour source le « Pilotage social » page 352 et suivantes de l'ouvrage –Master Ressources humaines- ed ESKA)

Comme le souligne les développements exposés par le professeur Bernard Martory dans la section « Pilotage social »

« Les directions des ressources humaines ont cessé d'être de simples gardiens de règles sociales pour devenir des partenaires stratégiques ,des acteurs majeurs du changement.Pour eux ils ne s'agit plus de constater l'état des ressources humaines mais de les transformer...Une politique de recrutement ,de formation,de rémunération doit se caractériser par des objectifs mesurables ,se traduire par des actions valorisées,s'évaluer avec des indicateurs rationnels.Cette maîtrise du cycle objectif ,suivi –évaluation définit le concept de pilotage social ,qui s'applique principalement aux quatre grandes variables des ressources humaines :les effectifs,les compétences ,les coûts salariaux et le climat social dans l'entreprise. Piloter le social,c'est assumer une vision volontariste dans laquelle la fonction sociale n'est pas une activité administrative d'assistance mais c'est une fonction à part entière,au service des stratégies de l'entreprise ... »

Le pilotage social repose sur l'existence d'un système d'information sociale (bilan social par exemple) qui va être à l'origine des tableaux bord sociaux

La définition du tableau de bord social selon monsieur Martory est la suivante :

« Un tableau de bord social est défini comme un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables de l'entreprise,rassemblant et présentant l'information en vue de favoriser la décision sociale et d'appuyer le pilotage social »

A) Les raisons de la mise en place des tableaux de bord sociaux et les spécificités de l'information sociale

1) Les raisons des tableaux de bord sociaux :

- Organiser la gestion sociale
- Respecter les obligations sociales :réaliser le minimum vital de la gestion sociale (rappel dans les

entreprises ou établissements de plus de 300 salariés obligation de produire un bilan social)

- *Décider rapidement : la bonne réactivité est un critère de succès*
- *Gérer l'avenir : « Occupons nous du futur nous y vivrons demain »*
- *Consulter et faire du reporting*

2) Spécificités de l'information sociale

L'information sociale relèvent à la fois des données quantitatives et qualitatives

Les données quantifiables visent :

- *Les âges*
- *Les effectifs*
- *Les salaires*
- *Les temps de travail*

Les données qualitatives

- *Les potentiels individuels*
- *Les conditions de travail*
- *Les valeurs reconnues dans l'entreprise*

B) Domaine des pilotages

1) Pilotage des effectifs et de leur structures

a) La mesure des effectifs dans l'entreprise :

- *Effectif sous contrat*
- *Effectif instantané*
- *Effectif moyen*
- *Effectif théorique ou inscrit*
- *Effectif pondéré*
- *Effectif fin de mois*

Tableau de bord RH : comment établir le tableau de calcul de l'effectif ?

*Le tableau de bord Ressources Humaines implique inéluctablement le suivi de l'effectif de l'entreprise au travers du **tableau de calcul de l'effectif**. En fonction du contexte économique, vos indicateurs de suivi vont se différencier. Votre analyse de la composition de l'effectif vous permettra de prendre des décisions de gestion RH et d'orienter votre stratégie d'embauche ou de mobilité*

Vous serez amené à :

⇒ différencier le calcul de votre effectif et cartographier les postes occupés,

⇒ définir une politique RH en matière de recrutement et de mobilité interne

D'autres analyses seront basées sur ce décompte de l'effectif, pour établir la pyramide des âges et le taux d'ancienneté, le taux d'absentéisme, contrôler le respect de règles légales... Ces indicateurs de gestion des ressources humaines seront abordés au cours d'articles dédiés à ces sujets.

Lire Tableau de bord RH : pour quoi faire ?

Pour calculer votre effectif, que faut-il faire ?

Listons les différentes situations, que ce soit à temps plein ou temps partiel

Personnel inscrit à votre effectif :

- CDI
- CDD

Personnel non inscrit à votre effectif :

- Intérim
- contrat d'apprentissage
- contrat de professionnalisation
- stage école
- prestataire
- contrats aidés

pour connaître toutes les catégories légales inscrites à l'effectif

Quels sont les éléments importants à suivre pour VOUS ?

Il existe de nombreuses modalités de décompte de l'effectif. Elles sont exigées par :

- les règles légales
 - o Urssaf déclarations sociales (suppression de la DADS au 31 janvier 2016 pour la **Déclaration Sociale Nominative** effective au 1er février 2016) . Voir article sur la DSN
 - o (déclaration de Mouvement de mains d'oeuvre DMMO jusqu'au 31 janvier 2016),

- *Votre service financier pour connaître l'effectif fiscal et les rémunérations versées sur une année,*
- *Votre RRH pour mesurer l'effectif payé (effectif inscrit diminué de l'effectif non payé (exemple maladie, Congé mater, congés diverses), mesurer l'effectif présent au poste de travail, évaluer le coût de l'absentéisme, anticiper les embauches, gérer la formation, les entretiens d'évaluation etc*
- *Votre Direction Générale pour calculer son coût de revient et marge...*

Il me semble primordial, avant de réfléchir à des formules de calcul, de réfléchir à la constitution de votre base de données (fichier(s) du personnel). Vous le constatez, toutes les informations peuvent être utiles pour des analyses futures, pour des mesures de performance, par exemple, que vous ayez accès à un SIRH ou non.

Conseil RH : *Toutes données fausses ou non inscrites viendront tronquer l'analyse. Quelque soit le paramétrage de vos recherches, seules des données correctement saisies pourront être exploitées et exploitées dans le temps: Imaginez reprendre des informations sur plus de 3 ans !*

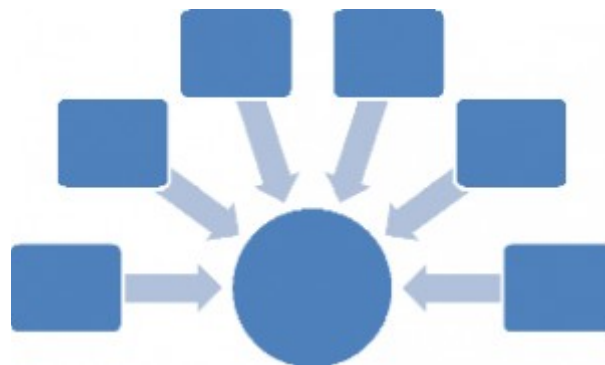


Tableau de bord RH au service de la stratégie

Suivre l'indicateur RH- effectif : les 2 bases

fondamentales de réflexion pour établir votre tableau de calcul de l'effectif ?

Réflexe de conformité légale : Connaître l'état de vos entrées et sorties et l'équivalent temps plein

VOS ENTRÉES ET SORTIES :

Les salariés, nos partenaires sociaux, nos managers évoquent souvent un chiffre d'effectif bien supérieur au notre ! Pourquoi ?

Parce qu'il se réfèrent au nombre de personnes présentes dans l'entreprise, quelque soit le statut, le temps de travail de celles-ci.

Quelques règles administratives pour la méthode de décompte de l'effectif :

Urssaf : Soit mensuelle au 30 ou 31 de chaque mois, soit trimestrielle, soit annuelle

Pour connaître les détails réglementaires de l'Urssaf sur le calcul de l'effectif

Directe : La déclaration de mouvement de mains d'oeuvre pour un effectif supérieur à 50 salariés.

Plusieurs questions pratiques et légales surgissent : à titre d'exemple,

- *Sur quel mois déclarer l'entrée ou la sortie du personnel ?*
- *Faut-il faire une déclaration « consolidée » lorsque l'entreprise est composée de plusieurs sites ?*
- *Comment décompter le nombre d'intérimaires « acceptable » par rapport à l'effectif et l'activité ? ...*

*S'ajoute la cohérence de notre saisie avec les éléments de **reporting interne** pour la prise de décision au niveau stratégique :*

» Les personnes entrées le premier jour du mois sont dénombrées dans les entrées du mois, mais elles ne figurent pas dans les effectifs au dernier jour de mois précédent.

Symétriquement, les personnes sorties le dernier jour du mois, sont dénombrées dans les sorties du mois, mais elles ne figurent pas dans les effectifs au dernier jour du mois de déclaration. »

Cette règle pose souvent des problèmes d'interprétation dans les reportings consolidés. En effet, fiscalement, financièrement, le salarié est sorti. Mais pour la Directe, les mouvements du personnel, cette sortie « n'apparaîtra » que le mois suivant.

S'ajoute d'autres règles de comptabilisation ' comme pour le temps partiel qui compte pour UN

CALCUL DE L'ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN :

Ce calcul est primordial pour tout votre suivi de « passage » de seuils sociaux (11, 20, 50, 200, 300, 500...salariés) afin d'être en conformité légale au niveau du droit du travail, mais également en terme de cotisations sociales, d'exonérations ou aides...

Le code du travail distingue entre les catégories de salariés qui sont prises intégralement en comptes, et d'autres qui le sont au prorata de leur temps de présence au cours des 12 derniers mois ou tout simplement exclues du décompte

1ère étape : Déterminer l'effectif à comptabiliser !

Catégories prises en compte intégrales :

- *Salarié en CDI : pas trop de problème, calcul au temps de présence (temps plein, temps partiel)*
- *Les travailleurs à domicile*
- *Les travailleurs reconnus MDPH (handicapés) employés dans des entreprises, ateliers protégés.*

Catégories prises en comptes au prorata du temps de présence dans l'entreprise au cours des 12 mois précédents

- *Salarié en CDD*
- *Salarié en Intérim*
- *Salarié mis à disposition par une entreprise extérieure (prestataire de services : entretien, maintenance, informatique, ...)*

IMPORTANT, le motif de remplacement du contrat de travail du salarié en CDD, ou en intérim, n'est pas comptabilisé dans le calcul ! En effet vous comptabilisez le temps du salarié en CDI, absent. Vous comprenez l'intérêt d'utiliser au maximum le motif de remplacement lorsque votre effectif est proche d'un seuil...

Catégories particulières :

- *Dirigeants et cadres s'ils ont la qualité de salarié*
- *VRP*
- *Salariés détachés dans un autre établissement, ou à l'étranger*
- *Salariés bénéficiant d'un accord de fin de carrière, dispense de d'activité*

Catégories exclues :

- Chef d'entreprise, dirigeants mandataires sociaux
- Salariés remplaçant un salarié absent
- Salariés, inscrits, non rémunéré avec une reprise de travail improbable (longue maladie, invalidité, rupture contrat de travail avec forte probabilité)
- Personnel salarié du Comité d'Entreprise
- Apprentis
- Contrats dits aidés (contrat de professionnalisation, contrat d'insertion, stage, etc...)

2ème étape : calculer l'équivalent temps plein en intégrant les temps de présence partiels au prorata (méthode)

Exemple: un salarié CDD engagé pendant 6 mois, 24 Heures par semaine sera décompté :

$$(24 \text{ h}/35\text{h}) * (6 \text{ mois}/12 \text{ mois}) = 0.34 \text{ unité}$$

voir art code du travail

Planifier vos recrutements ou votre mobilité en fonction des sorties et de la réflexion stratégique d'entreprise

Plan de recrutement

Rêvons un instant :).

Il serait si simple de pouvoir recruter dès qu'un salarié sort de l'effectif ou dès qu'une charge de travail augmente...

Sauf que vous avez des directives, des budgets...un contexte économique incertain, des profils à recruter devenus rares, des temps et autorisation de recrutement plus ou moins long ...

Il me semble important, toujours comme première étape,

⇒ d'être à jour sur l'état des entrées et sorties par service(s),

⇒ de connaître les motifs et durées d'absences si possible,

⇒ d'anticiper les départs (retraite, fin de Contrat de professionnalisation / apprentis / CDD).

Ensuite en croisant avec les objectifs de formation et de mobilité interne, les besoins de nouvelles compétences vous pourrez affiner et déterminer le niveau de flexibilité de la population de salariés en poste avec celle à intégrer

Plan de mobilité interne, formation

On vous invoque très souvent vos obligations légales en la matière.

Mais la réflexion issue de l'étude approfondie du tableau de calcul des effectifs de votre entreprise doit répondre à la stratégie de l'entreprise en matière de gestion des Ressources Humaines. Ce tableau de suivi de l'effectif, élément d'un véritable **audit social** vous permet de mesurer la capacité d'adaptation et de changement de votre organisation.

MA petite histoire...

J'ai accompagné un site industriel, avec un effectif de 200 ETP , 80 intérimaires en moyenne et certaines prestations externalisées.

La stratégie de réorganisation devait se réaliser sur 2 ans.

Avec l'ensemble du Codir, les objectifs partagés et l'analyse du tableau de bord RH en matière de calcul de l'effectif ont conduit

⇒ à ramener le recrutement intérim à un niveau acceptable (15% effectif),

⇒ intégrer de nouvelles compétences par le recrutement/ départ en retraite ou contentieux, pour des postes différents ou dans des services différents, développer les contrats de professionnalisation et apprentissage dans chaque service : (31 recrutements sur une année, à effectif constant).

La vague positive, ou la révolution pour certains, a créé un cadre de dynamisme et de créativité de l'ensemble de l'encadrement et du personnel, non sans certaines résistances pour certains.

Ce challenge a été atteint pour partie par le suivi hebdomadaire, voire quotidien de l'effectif par service intégrant la stratégie RH de l'entreprise pour-

suivie. le Tableau de bord de calcul de l'effectif est un des outils de pilotage de l'entreprise

Sources : IAE Poitier, Jean Marie Peretti

b) La structure des effectifs dans l'entreprise

- Par âge
- Par ancienneté dans l'entreprise
- Age moyen
- Age médian
- Répartition Homme / femme
- Taux d'encadrement : nombre de cadre moyens ou supérieurs / effectif global

Construire une pyramide des âges dans l'entreprise et analyse de la pyramide

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIS.Vr1uxibUAA.hqPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzcEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1659717356/RO=10/RU=https%3a%2f%2fademquasys.com%2ffr%2foutil-rh%2fcomment-realiser-une-pyramide-des-ages%2f/RK=2/RS=Gmfjt3RfIFzAIJ3.9WjTlJkWFw-

2) Pilotage des rémunérations et des frais de personnel : Quels indicateurs de structure :

- Salaire moyen
- Salaire médian
- Répartition des rémunérations
- Hiérarchie des rémunérations et écarts homme /femme

Les approches de la masse salariale et des frais de personnel

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrJO2VN7uxidBEAOiGPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzMEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1659723470/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.phanexperts.com%2flanalyse-de-masse-salariale-definition-et-enjeux%2f/RK=2/RS=u5TCZofSjyoyDGRwlhdpIA6.AUk-

3) Pilotage des dysfonctionnements sociaux :

- Absentéisme
- Turn- over

- Accident du travail
- Dialogue social et conflits
- Attractivité de l'entreprise (nombre de candidatures pour un poste, taux de maintien du personnel, emplois offerts/emplois acceptés, taux des nouveaux entrants (sur les deux premières années))

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrJO1Yr8OxivugAbjGPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzkEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1659723948/RO=10/RU=https%3a%2f%2fd1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net%2fdocument%2fpdf%2f5385c38ac61a7.pdf/RK=2/RS=tW9u30KznAs5f_jz5Pvenq8TFog-

Questions sur la leçon 12

- 1) Quelles sont les dispositions du code du travail qui définissent le cadre légal et réglementaire du bilan social ?
- 2) Qui est responsable de l'élaboration du bilan social ?
- 3) Comment le CSE participe – t – il à la procédure d'élaboration du bilan social
- 4) Pourquoi peut – on dire que le bilan social est un outil de « marketing social »
- 5) Prendre connaissance du bilan social Groupe société générale 2020

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIQdfKzfBiDVYALAGPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1659977291/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.societegenerale.com%2fsites%2fdefault%2ffiles%2fdocuments%2fBilan-social%2fBilan-social-2020.pdf/RK=2/RS=oJYxoNA.h4dIaSFsgwCncfSc9hc-

et vous construirez la pyramide des âges des effectifs ensuite vous en ferez l'analyse

Leçon 13 : Organiser le dialogue social dans l'entreprise

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIQZN45utiWV4A9xCPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzIEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1659655928/RO=10/RU=https%3a%2f%2ftravail-emploi.gouv.fr%2fdialogue-social%2f/RK=2/RS=divmMerBsU.tOUDLkafMRpcnZ1U-

Les dispositions sur le renforcement du dialogue social dans l'entreprise

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIQZJX5.tiS4oA0AaPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzIEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1659656152/RO=10/RU=https%3a%2f%2ftravail-emploi.gouv.fr%2factualites%2fl-actualite-du-ministere%2farticle%2frenforcement-du-dialogue-social-publication-de-trois-questions-reponses/RK=2/RS=VGk7PwQ9sAFEJq_5JmI0KMLH260-

Télétravail et renforcement du dialogue social

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIQhzg5.ti0AEAewyPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzIEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1659656289/RO=10/RU=https%3a%2f%2ftravail-emploi.gouv.fr%2fdroit-du-travail%2fla-vie-du-contrat-de-travail%2farticle%2fteletravail-mode-d-emploi/RK=2/RS=irMNqv2x7pkb_7NACrHJhkQYVOE-

Questions sur la leçon 13

- 1) Qu'est ce que le dialogue social ?
- 2) A quels niveaux peut se mener le dialogue social ?
- 3) Quelle est la fonction de la négociation collective dans une entreprise
- 4) Qui sont les partenaires sociaux dans la négociation collective ?
- 5) Pourquoi peut – on soutenir que le dialogue social est un facteur de performance de l'entreprise ?

Partie 2 : La participation du gestionnaire RH à la politique de rémunération et à la gestion de la paie

Sous – partie 1 : La politique de Rémunération

Leçon 14 : Le contenu de la politique de rémunération

« La politique de rémunération menée par le Groupe a pour objectif de garantir l’attractivité, l’engagement et la fidélisation sur le long terme des salariés, tout en s’assurant d’une gestion appropriée des risques et du respect de la conformité et en promouvant les valeurs du Groupe. Pour les Dirigeants et mandataires sociaux, elle vise en outre à reconnaître la mise en œuvre de la stratégie du Groupe sur le long terme dans l’intérêt de ses actionnaires, de ses clients ... »

Ces propos extraits du rapport annuel sur les rémunérations dans le groupe Bancaire La Société Générale illustre les enjeux de la politique de rémunération pour toute entreprise quel que soit sa taille

En effet pour toute entreprise la politique de rémunération est importante au moins pour deux raisons

D’une part pour le poids des frais de personnel dans le partage de la valeur ajoutée dans l’entreprise (dans le secteur industriel en 2018 les salaires représentent environ 50% dans le partage de la valeur ajoutée et dans les services de l’ordre de 54%)

L’importance du poids des salaires est en mesure d’interférer avec les intérêts des actionnaires ou autres apporteurs de capitaux dans l’entreprise En effet ils préfèrent investir dans des entreprises qui rémunèrent mieux leurs capitaux

D’autre part la politique de rémunération des salariés est déterminante dans l’engagement et la fidélité des collaborateurs de talent

De telle sorte que la politique de rémunération de l’entreprise doit réaliser un difficile équilibre entre les intérêts des salariés (le travail) et celui des actionnaires (le capital)

Par ailleurs il faut souligner que dans un environnement de concurrence économique la politique de rémunération doit nécessairement maîtriser la masse salariale ,pour demeurer compétitive

La politique de rémunération de l'entreprise doit être cohérente avec sa stratégie globale et doit être ajustée au regard des contraintes auxquelles elle est exposée.

Seront traitées successivement :

- I- Les Evolutions des politiques de rémunération*
- II- Les combinaisons offertes aux politiques de rémunération*
- III- La nécessaire maîtrise de la masse salariale*

I- Les évolutions des politiques de rémunération

A) Des politiques de rémunération : du salaire fixe à l'individualisation du salaire

1) 1950 – 1970 : période d'essor du salaire fixe

Cette période recouvre l'après guerre et la période des « Trente Glorieuses »

Durant cette période domine l'entreprise industrielle avec une organisation Taylorisée, où la majorité des salariés est faiblement qualifiée, les ouvriers spécialisés sont majoritaires et les entreprises sont peu exposées à la concurrence internationale

Les revendications salariales portées par les organisations syndicales ont pour objet des augmentations générales des salaires .A cette période les augmentations générales des salaires sont supérieures au taux de l'inflation

La part individualisée des salaires concerne les primes de rendement et la prime d'ancienneté

2) A partir de 1975 essor de l'individualisation des rémunérations

Cette période est liée aux conséquences du choc pétrolier de 1973 qui ouvre une période de faible croissance pour les entreprises

La date marquante l'essor des politiques d'individualisation des salaires est 1983 et la mise en œuvre par les pouvoirs publics d'une politique de rigueur qui impose la desindexation des politiques de salaires avec le taux d'inflation ce qui va favoriser le développement des politiques d'individualisation des salaires

Les entreprises qui accordent des augmentations générales de salaire passe de 66% en 1986 à 45 % en 1995 et la part des augmentations individualisées augmente dans l'évolution totale des salaires ,notamment dans celui des cadres

Quel est l'objectif visé par l'individualisation des salaires ?

Celle – ci contribuerait à un meilleur fonctionnement des équipes et une plus grande efficacité à la réalisation d’objectifs fixés individuellement .

Et il faut constater que cette individualisation des salaires est développée dans les entreprises qui ont mis en place de nouvelles technologies avec des organisations de travail rejetant l’organisation Taylorisée

Cette individualisation si elle est porteuse d’efficacité montre aussi ses limites Notamment elle peut produire des effets non désirés .Elle peut réduire la coopération entre les salariés et être préjudiciable au partage des savoirs ,qui sont fondamentaux dans lé réalisation de projets complexes

Avec l’essor de l individualisation des rémunérations s’est développée la part variable de la rémunération

B) La croissance de la part variable de la rémunération

Cette part variable de la rémunération comprend deux dimensions : une dimension collective et une dimension individuelle

1) La part variable collective

Celle – ci a une origine légale l’intéressement des salariés aux résultats de l’entreprise qui ne concerne que les entreprises qui ont conclu des accords d’intéressement , qui bénéficie à tous les salariés .

Ces accords d’intéressement permettent aux entreprises de minimiser ses coûts salariaux .Les sommes versées aux salariés sont exonérées de cotisations sociales.

2) La dimension individuelle de la part variable : les bonus

Afin de ne pas frustrer les meilleurs collaborateurs quand le montant de l’intéressement diminue , certaines politiques de rémunération choisissent de remédier à la baisse de la part variable collective par l’attribution d’une part variable individuelle aux plus performants des salariés sous forme de « bonus » La distribution de bonus est largement répandue dans le secteur financier

C) Epargne salariale et actionnariat

Les politiques de rémunération ont à leur disposition des dispositions légales qui sont en mesure de faire participer les salariés au développement de l’entreprise et à son financement

En 1967 la loi a créé une forme d'épargne salariale obligatoire , loi dite de Participation . celle – ci constitue un élément variable de rémunération , qui est différé dans le temps. Les sommes distribuées aux salariés sont bloquées pendant une période de 5 ans

La période 1993-2019 a enregistré une forte croissance de l'épargne salariale avec le développement des plans d'épargne entreprise

Les diverses mesures qui permettent constituer les éléments d'une politique de rémunération peuvent aussi se combiner afin de définir les composantes de la rémunération globale

II-La maîtrise de la masse salariale

Qu'est ce que la masse salariale :

La masse salariale **correspond à la somme des rémunérations brutes versées par l'entreprise à ses salariés**. Cet ensemble comprend à la fois les salaires et les primes (13e mois, prime d'ancienneté...). La masse salariale inclut les cotisations salariales prélevées sur la rémunération brute du salarié

Les enjeux liés à la maîtrise de la masse salariale

Toute augmentation de la masse salariale expose l'entreprise à avoir un ratio supérieur à ses concurrents nationaux ou étrangers ; La maîtrise de la masse salariale a pour objectif de présenter un ratio inférieur à ses concurrents

La maîtrise de la masse salariale suppose préalablement de comprendre les mécanismes en appréhendant ses facteurs d'évolution (A) et ensuite de mesurer les impacts sur son évolution

A) Identification des facteurs d'évolution de la masse salariale

Les facteurs d'évolution de la masse salariale sont : relatifs aux décisions qui affectent directement l'emploi d'une part et d'autre part celles qui affectent plus directement les rémunérations

1) Les effets des décisions relatives à l'emploi

Sur ce point l'origine des décisions relatives à l'emploi elles peuvent être d'origine légale ,conventionnelle, liées au marché du travail , au comportement des salariés

Par exemple une ouverture plus large par la loi au contrat de travail à durée déterminée permet à l'employeur d'ajuster

l'emploi à une charge d'activité précise, et au besoin de flexibilité de la structure ce qui permet de réduire la masse salariale

Les dispositions des conventions collectives qui déterminent la classification de salariés et leur promotion et changement de statut vont augmenter la masse salariale

2) Les effets des décisions relatives aux rémunérations

Les décisions relatives aux rémunérations sont de deux ordres : des augmentations générales et les augmentations individuelles

2.1 Les augmentations générales de rémunération

Elles bénéficient à tous les salariés de l'entreprise .Elles ont pour objectif soit de garantir ou d'améliorer leur pouvoir d'achat .

Ces augmentations générales sont en mesure d'exprimer la politique de rémunération de l'entreprise .

Les augmentations générales peuvent être soit hiérarchisées non hiérarchisées ou semi –hiérarchisées

Celles – ci peuvent avoir pour objectif un relèvement des bas salaires ou une limitation des hauts salaires

Ainsi une augmentation de 3% des rémunérations brutes pour tous est une augmentation hiérarchisée, elle maintient ou aggrave l'éventail des rémunérations .

En revanche une augmentation de 30 euros par mois est une augmentation non hiérarchisée.

Une autre formule peut être décidée , une augmentation de 2 % avec un minimum de 30 euros par mois ou avec un maximum de 50 euros ,cette formule est dite semi – hiérarchisée

Pour illustrer ce propos : un exemple

Dans l'entreprise Z le bilan social montre que les rémunérations vont de 1500 à 6000 euros par mois , ce qui donne une hiérarchie de de 1 à 4

Dans le cas d'une augmentation générale de 60 euros réduit la hiérarchie (6060 /1560 = 3.88)

Une augmentation de 3% stabilise la hiérarchie des rémunérations (6180/1545 =4)

Une augmentation de 3% avec un minimum de 50 euros pour les salaires inférieurs à 2000 euros par mois conduit à une sensible réduction de la hiérarchie

$$6180/1550 = 3.98$$

Quelle est la hiérarchie des salaires dans l'entreprise qui est acceptable ?

Cette question relève de la politique des rémunérations dans l'entreprise

2.2 Les augmentations individuelles des rémunérations

Elles se subdivisent en trois catégories :

- o Glissement*
- o Vieillessement*
- o Technicité*
- 2.2.1 Glissement*
- Concerne des augmentations accordées individuellement à des salariés sans que leur travail leur qualification ait changé (ex : augmentations individuelles attribuées sans qu'elles donnent lieu à une modification coefficient hiérarchique) L'on a affaire à des augmentations au « mérite »*
- 2.2.2 Technicité*

Consiste en des augmentations individuelles liées à des changement de qualification du salarié qui ont un impact immédiat sur le salaire

2.2.3 Vieillessement

L'évolution de la rémunération est liée à l'augmentation individuelle des taux de prime d'ancienneté ou bien à l'application des augmentations automatiques due à l'ancienneté

Les diverses mesures d'augmentation ont des effets qui s'apprécie en masse et en niveau

B) Les augmentations de rémunération et leurs effets en masse et en niveau

1) Les effets en masse

Consiste en un pourcentage d'évolution de la masse salariale annuelle d'une personne ou d'un groupe de personnes relativement à deux périodes données

Exemple d'application

Un salarié a perçu 2000 euros /mois pendant les 12 mois de l'année 2018

En 2018 : masse salariale = 2000 x 12 = 24 000

En décembre 2019 son salaire a augmenté il perçoit 2100 euros

En 2019 masse salariale 2100 x 12 =25200

*Evolution en masse en 2019 / 2018 = 25200-24000/24000
x100= 5%*

2) *Les effets en niveau*

C'est le pourcentage d'évolution de la rémunération instantanée d'une personne ou d'un groupe de personnes entre deux dates données

Exemple de détermination niveau

Pour une personne : son salaire de décembre 2018 = 2000 euros

Salaire de décembre 2019 : = 2100 euros

Evolution en niveau de décembre 2018 à décembre 2019

Soit 2100 -2000 /2000 x 100 = 5%

C) *Les contraintes liées à la classification des salaires dans la convention collective*

Le contrôle de la masse salariale est contraint par la classification des salaires dans la convention collective

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIQddowtpirJ8AWSGPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzcEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658532584/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.syntec.fr%2fconvention-collective%2fclassification-etam%2f/RK=2/RS=PHI5ST9cFMChvU1ldrvNShNac7w-

D) *La constitution d'une grille de salaire dans l'entreprise*

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIQhEuw9piYGCALwSPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658532783/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.manager-go.com%2fressources-humaines%2fgrille-des-salaires.htm/RK=2/RS=7vdqskmJFrhFKcyvvCLz3awWofc-

III-Un élément important de la politique de rémunération de l'entreprise : l'épargne salariale :

Définition de l'épargne salariale :

L'épargne salariale permet d'intéresser les salariés aux résultats de leur entreprise et de favoriser l'épargne collective et le développement des investissements des entreprises.

Elle n'a pas vocation à se substituer au salaire mais renforce les engagements réciproques du salarié et de l'entreprise, en ajoutant au salaire une participation aux résultats et à l'accroissement de la valeur de l'entreprise.

L'épargne salariale revêt différentes formes : participation, l'intéressement, plans d'épargne salariale. Elle est mise en place dans le cadre d'accords d'entreprise et ouvre droit à des avantages.

A) L'intéressement :

(Source- Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre)

L'intéressement est un dispositif d'épargne salariale lié aux résultats ou aux performances de l'entreprise. Toutes les entreprises peuvent le mettre en place, par voie d'accord avec les salariés. Le salarié bénéficiaire de l'intéressement perçoit une prime dont le montant et les conditions de versement sont fixés par l'accord d'entreprise. Les sommes sont immédiatement disponibles, mais le salarié peut choisir de les placer sur un plan d'épargne salariale ou un compte épargne-temps.

De quoi s'agit-il ?

Définition

L'intéressement est un plan d'épargne salariale qui permet de verser aux salariés une prime proportionnelle aux résultats ou aux performances de leur entreprise.

Ce dispositif vise à encourager les salariés à s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Il est mis en place par voie d'accord entre l'entreprise et les salariés ou leurs représentants.

L'accord fixe notamment le mode de calcul de l'intéressement et les règles de répartition entre les salariés.

Il produit ses effets pendant la durée indiquée dans l'accord, même en cas de remplacement des représentants des salariés. Par exemple, si la situation juridique de l'entreprise change à une fusion avec une autre société.

Qui est concerné ?

La mise en place de l'intéressement n'est pas obligatoire. Mais si une entreprise décide le mettre en place, il concerne tous les salariés.

Toutefois, une condition d'ancienneté dans l'entreprise peut être exigée des salariés (3 mois maximum).

Mise en place par l'employeur**Quel employeur peut mettre en place l'intéressement ?**

Toute entreprise peut mettre en place un dispositif d'intéressement, quelle que soit sa forme juridique, son nombre de salariés ou son domaine d'activité.

L'intéressement est mis en place par un accord d'entreprise.

L'accord est conclu pour une durée comprise entre 1 et 3 ans.

Que doit contenir l'accord d'intéressement ?

L'accord d'intéressement doit prévoir obligatoirement les éléments suivants :

- *Introduction indiquant les motifs de l'accord, le choix du mode de calcul de l'intéressement et la justification des critères de répartition*
- *Système d'information du personnel et de vérification de l'exécution de l'accord*
- *Période pour laquelle l'accord est conclu (en général 3 ans, avec reconduction tacite)*
- *Établissements concernés*
- *Formes d'intéressement retenues*
- *Modes de calcul de l'intéressement et critères de répartition*
- *Dates de versement*
- *Conditions dans lesquelles le comité social et économique (CSE) ou une commission spécialisée dispose des moyens d'information nécessaires sur les conditions d'application des clauses du contrat*
- *Procédures prévues pour régler les éventuels différends dans l'application de l'accord ou lors de sa révision*

Comment élaborer l'accord ?

L'entreprise est libre de définir par elle-même son propre accord d'intéressement, à condition de conclure un accord collectif qui contient les clauses obligatoires.

Mais l'entreprise peut aussi utiliser un accord-type d'intéressement ou un accord d'intéressement de sa branche professionnelle.

Information du salarié

Chaque entreprise doit donner à ses salariés un livret d'épargne salariale qui présente les dispositifs d'épargne salariale mis en place au sein de la société.

De plus, l'accord d'intéressement doit prévoir un système d'information des salariés et de vérification d'exécution de l'accord.

À chaque versement lié à l'intéressement, vous recevez une fiche, distincte du bulletin de paie. Cette fiche précise notamment le montant des droits qui vous sont attribués. En annexe, la fiche comporte une note pour rappeler les règles de calcul et de répartition prévues par l'accord d'intéressement. Cette fiche peut vous être remise par voie électronique.

Lorsque vous quittez l'entreprise, vous recevez un état récapitulatif de l'ensemble des sommes et des valeurs mobilières: Actions, obligations, titres de créances négociables, parts d'OPCVM (Sicav et FCP), bons de souscription, certificats d'investissement (liste non exhaustive) épargnées ou transférées. Ce document précise si les frais de tenue de compte-conservation: Activité qui consiste à inscrire les titres financiers sur le compte ouvert au nom de leur titulaire, à conserver les avoirs correspondants et à traiter les événements intervenant dans la vie des titres financiers conservés sont pris en charge par l'entreprise ou par prélèvement sur les avoirs.

Si vous êtes bénéficiaire de l'accord d'intéressement ou que vous pourriez en bénéficier après votre départ, l'entreprise doit continuer à vous informer de vos droits.

Contrôle par les autorités publiques

Dépôt obligatoire

Après que l'accord choisi par l'entreprise a été négocié avec les salariés ou leurs représentants, puis complété et signé, il doit être déposé sur le site internet du ministère de l'emploi.

Service de dépôt des accords collectifs d'entreprise

Contrôles

Depuis le 1^{er} septembre 2021, les accords d'intéressement déposés par les entreprises font l'objet de 2 types de contrôle : un contrôle de forme et un contrôle de fond.

Contrôle de forme

Le contrôle de forme est effectué par la DDETS: DDETS : Direction départementale en charge de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS ou DDETS-PP, ex-Direccte) compétente pour le siège de l'entreprise.

Ce contrôle sert à vérifier si l'entreprise a déposé l'accord dans la forme requise et si elle a respecté les règles de négociation, de dénonciation et de révision des accords d'intéressement.

La DDETS doit prendre sa décision dans un délai d'un mois.

Elle peut décider de délivrer le récépissé ou de réclamer des pièces complémentaires à l'entreprise.

Contrôle de fond

Le contrôle de fond est réalisé par l'organisme de recouvrement de cotisations sociales dont dépend l'entreprise qui a déposé l'accord.

Ce contrôle vise à vérifier si les clauses de l'accord déposé respectent la loi.

L'organisme de recouvrement dispose d'un délai de 3 mois pour demander la modification des dispositions de l'accord qui sont contraires à la loi.

Information du salarié

Chaque entreprise doit donner à ses salariés un livret d'épargne salariale qui présente les dispositifs d'épargne salariale mis en place au sein de la société.

De plus, l'accord d'intéressement doit prévoir un système d'information des salariés et de vérification d'exécution de l'accord.

À chaque versement lié à l'intéressement, vous recevez une fiche, distincte du bulletin de paie. Cette fiche précise notamment le montant des droits qui vous sont attribués. En annexe, la fiche comporte une note pour rappeler les règles de calcul et de répartition prévues par l'accord d'intéressement. Cette fiche peut vous être remise par la voie électronique.

Lorsque vous quittez l'entreprise, vous recevez un état récapitulatif de l'ensemble des sommes et des valeurs mobilières épargnées ou transférées. Ce document précise si les frais de tenue de compte-conservation: Activité qui consiste à inscrire les titres financiers sur le compte ouvert au nom de leur titulaire, à conserver les avoirs correspondants et à traiter les événements intervenant dans la vie des titres financiers conservés sont pris en charge par l'entreprise ou par prélèvement sur les avoirs.

À savoir

Si vous êtes bénéficiaire ou susceptible de bénéficier de l'accord d'intéressement après votre départ de l'entreprise, vous continuez d'être informé de vos droits.

Modes de calcul

Prime d'intéressement

L'intéressement résulte d'une formule de calcul liée aux résultats ou aux performances de l'entreprise.

L'accord d'intéressement indique la formule de calcul ainsi que les critères de répartition entre les salariés.

La répartition peut être

- *uniforme, c'est-à-dire que tous les salariés reçoivent la chose,*
- *proportionnelle au salaire ou au temps de présence de chaque salarié,*
- *ou combiner plusieurs de ces critères.*

Le montant de la prime est plafonné.

Supplément d'intéressement

Si la prime d'intéressement calculée selon l'accord d'entreprise est inférieure au plafond annuel, l'entreprise peut vous verser un supplément d'intéressement. Le montant de ce supplément est libre, mais l'addition de ce supplément et de la prime d'intéressement ne doit pas dépasser le plafond annuel.

Avantages pour l'entreprise

Quelles sommes peuvent être versées au titre de l'intéressement ?

Les montants qui peuvent être versés aux salariés au titre de l'intéressement varient d'une entreprise à l'autre. Ces variations sont liées à divers paramètres, quantitatifs et qualitatifs. Par exemple, le chiffre d'affaires, le résultat d'exploitation, les délais de livraison, la mise en place nouvelles procédures, la conduite à terme d'un projet.

Mais il y a 2 limites cumulatives à ne pas dépasser :

- *Le total des primes d'intéressement versées à l'ensemble des salariés bénéficiaires ne peut pas excéder 20 % du total des salaires bruts versés*
- *La somme perçue par un salarié par an, au titre de l'intéressement, ne peut pas dépasser 30 852 €*

Avantages sociaux

Cotisations sociales

Toutes les entreprises sont exonérées de cotisations sociales sur les sommes versées aux salariés dans le cadre de l'intéressement.

Forfait social

Répondez aux questions successives et les réponses s'afficheront automatiquement
Choisissez votre cas

- Entreprise de moins de moins de 250 salariés
- Entreprise de 250 salariés ou plus

Avantages fiscaux

Les entreprises qui mettent en place l'intéressement bénéficient des avantages fiscaux suivants :

- Déduction du bénéfice imposable des sommes versées dans le cadre de l'intéressement
- Exonération de taxes d'apprentissage et de participations à la formation continue et à la construction
- Sous certaines conditions, et si les sommes sont versées dans le cadre d'un plan d'épargne salariale, droit de constituer une provision pour investissement. Cette provision ne doit pas dépasser 50 % des sommes versées par l'entreprise pour compléter l'intéressement, lorsqu'il est inférieur au plafond légal.

Avantages pour le salarié

Les avantages de l'intéressement pour le salarié se situent au niveau de la disponibilité des sommes et au niveau fiscal.

Disponibilité de la prime

- Versement immédiat
- Placement sur un plan d'épargne
- Placement sur un compte épargne-temps

Avantages fiscaux

Les sommes reçues dans le cadre de l'intéressement sont soumises aux contributions sociales (CSG, CRDS).

Elles sont soumises à l'impôt sur le revenu sauf si vous les affectez à un PEE: PEE : Plan d'épargne d'entreprise, un PEI: PEI : Plan d'épargne interentreprises ou un Perco: Perco : Plan d'épargne pour la retraite collectif dans les 15 jours de leur versement dans la limite de **20 568 €** en 2020 (**30 852 €** en 2021).

B) La participation

(- Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre)

La participation est un mécanisme de redistribution des bénéfices de l'entreprise aux salariés. Elle est obligatoire dans les entreprises dont l'effectif est

de 50 salariés ou plus. Le salarié bénéficiaire reçoit une prime dont le montant est fixé par l'accord de participation. Le salarié peut demander le versement immédiat des sommes ou leur placement en épargne. Dans ce cas, les sommes sont indisponibles pendant 5 ans. L'accord de participation précise comment les sommes sont placées.

De quoi s'agit-il ?

La participation est un plan d'épargne salariale qui permet de verser à chaque salarié une part sur les bénéfices de l'entreprise.

Elle est obligatoire lorsque l'entreprise a employé sans interruption au moins 50 salariés par mois au cours des 5 dernières années. Le dispositif doit être mis en place au cours du 1^{er} exercice comptable: Période durant laquelle les données chiffrées d'une entreprise (activité et patrimoine) sont enregistrées. L'exercice dure en général 12 mois, alignés ou non sur l'année civile. ouvert après la période de 5 ans d'emploi d'au moins 50 salariés. Les entreprises qui ne remplissent pas ces conditions peuvent aussi mettre en place la participation si elles le souhaitent.

Mise en place par l'employeur

Quel employeur doit mettre en place la participation ?

La mise en place de la participation est obligatoire pour l'entreprise qui a employé sans interruption au moins 50 salariés par mois au cours des 5 dernières années.

Les entreprises qui ne remplissent pas ces critères peuvent aussi mettre en place la participation si elles le souhaitent.

Comment élaborer l'accord ?

La situation varie suivant que l'entreprise soit obligée légalement ou non de mettre en place un dispositif de participation.

Que doit contenir l'accord de participation ?

L'accord doit prévoir obligatoirement les conditions auxquelles le salarié peut bénéficier de la somme qui lui est due au titre de la participation :

- Date de conclusion, de prise d'effet et durée pour laquelle l'accord est conclu
- Formule servant de base de calcul à la réserve spéciale de participation (RSP) ou, lorsqu'il s'agit d'un accord qui n'utilise pas cette formule de calcul, clause d'équivalence avec la formule légale
- Durée d'indisponibilité des droits des bénéficiaires et cas de déblocage anticipé
- Conditions et délais dans lesquels les bénéficiaires peuvent demander, lors de chaque répartition, la disponibilité immédiate de tout ou partie de leur participation

- Conditions et délais dans lesquels les bénéficiaires peuvent choisir la ou les affectations des sommes leur revenant au titre de la participation (en précisant que sans choix exprimé par eux, la moitié de ces sommes sera affectée d'office dans un Perco lorsqu'il a été mis en place dans l'entreprise)
- Modes de répartition de la réserve entre les bénéficiaires et les plafonds
- Nature et mode de gestion des droits des bénéficiaires

Contrôle par les autorités publiques

Dépôt obligatoire

L'accord choisi par l'entreprise avec ou sans négociation avec les salariés ou leurs représentants doit être déposé sur le site internet du ministère de l'emploi.

Service de dépôt des accords collectifs d'entreprise

Contrôles

Depuis le 1^{er} septembre 2021, les accords de participation déposés par les entreprises font l'objet de 2 types de contrôle : un contrôle de forme et un contrôle de fond.

Contrôle de forme

Le contrôle de forme est effectué par la DDETS: DDETS : Direction départementale en charge de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS ou DDETS-PP, ex-Direccte) compétente pour le siège de l'entreprise.

Ce contrôle sert à vérifier si l'entreprise a déposé l'accord dans la forme requise, et si elle a respecté les règles de négociation, de dénonciation et de révision des accords de participation.

La DDETS doit prendre sa décision dans un délai d'un mois.

Elle peut décider de délivrer le récépissé ou de réclamer des pièces complémentaires à l'entreprise.

Contrôle de fond

Le contrôle de fond est réalisé par l'organisme de recouvrement de cotisations sociales dont dépend l'entreprise qui a déposé l'accord.

Ce contrôle vise à vérifier si les clauses de l'accord déposé respectent la loi.

L'organisme de recouvrement dispose d'un délai de 3 mois pour demander la modification des dispositions de l'accord qui sont contraires à la loi.

Information du salarié

Information collective

L'accord de participation est affiché sauf si un autre moyen d'information est prévu (par exemple, remise du texte de l'accord à chaque salarié).

Chaque année, dans les 6 mois qui suivent la clôture de l'exercice: Période durant laquelle les données chiffrées d'une entreprise (activité et patrimoine) sont enregistrées. L'exercice dure en général 12 mois, alignés ou non sur l'année civile., un rapport relatif à l'accord de participation est établi. Il est soumis au comité social et économique (CSE), s'il en existe un. Sinon, il est adressé directement à chaque salarié.

Information individuelle

L'entreprise qui a mis en place un ou plusieurs dispositifs d'épargne salariale doit donner à chaque salarié un livret qui présente les dispositifs.

À chaque versement lié à la participation, votre entreprise doit vous donner une fiche, distincte du bulletin de salaire.

Cette fiche précise notamment le montant des droits qui vous sont attribués dans le cadre de la participation. En annexe, la fiche comporte une note pour rappeler les règles de calcul et de répartition prévues par l'accord de participation. Cette fiche peut vous être remise par la voie électronique.

Lorsque vous quittez l'entreprise, vous recevez un état récapitulatif de l'ensemble des sommes et des valeurs mobilières: Actions, obligations, titres de créances négociables, parts d'OPCVM (Sicav et FCP), bons de souscription, certificats d'investissement (liste non exhaustive) épargnées ou transférées. Ce document précise si les frais de tenue de compte-conservation: Activité qui consiste à inscrire les titres financiers sur le compte ouvert au nom de leur titulaire, à conserver les avoirs correspondants et à traiter les événements intervenant dans la vie des titres financiers conservés sont pris en charge par l'entreprise ou par prélèvement sur les avoirs.

À savoir

Si vous êtes bénéficiaire de l'accord de participation ou que vous pourriez en bénéficier après votre départ de l'entreprise, la société doit continuer à vous informer de vos droits.

Calcul de la participation

Quel est le montant des sommes affectées à la participation ?

Prime de participation

Le montant des sommes versées au titre de la participation résulte des bénéfices réalisés par l'entreprise pendant l'exercice: Période durant laquelle les données chiffrées d'une entreprise (activité et patrimoine) sont enregistrées. L'exercice dure en général 12 mois, alignés ou non sur l'année civile. écoulé et peut donc varier d'une année sur l'autre.

Après la clôture de l'exercice, l'entreprise doit calculer la part des bénéfices à distribuer aux salariés, qui est appelée réserve spéciale de participation.

L'entreprise doit utiliser la formule de calcul légale ou une autre formule aussi favorable aux salariés que la formule légale.

Elle prend en compte les éléments suivants :

- *B : bénéfice net*
- *C : capitaux propres*
- *S : salaires*
- *V : valeur ajoutée de l'entreprise*

La formule de calcul légale est la suivante : $[\frac{1}{2}(B - 5\% C)] \times [S/V]$.

*Quelle que soit la formule utilisée, le montant de la prime de participation ne peut pas dépasser un plafond revalorisé chaque année en fonction des indemnités de sécurité sociale. Pour l'année 2021, ce plafond est de **30 852 €**.*

Supplément de participation

En cas de bénéfices importants, le chef d'entreprise peut décider de verser aux salariés un supplément de participation au titre du dernier exercice comptable clos.

Comment s'effectue la répartition entre les salariés ?

Les sommes versées sur la réserve spéciale de participation sont réparties entre tous les salariés de l'entreprise selon l'un des critères de répartition suivants :

- *De façon uniforme entre tous les salariés*
- *De manière proportionnelle aux salaires*
- *De manière proportionnelle au temps de présence dans l'entreprise*
- *Par la combinaison des 3 critères ci-dessus*

Prime de participation

Le montant de la participation varie, car il résulte des bénéfices réalisés par l'entreprise.

Après la clôture de l'exercice: Période durant laquelle les données chiffrées d'une entreprise (activité et patrimoine) sont enregistrées. L'exercice dure en général 12 mois, alignés ou non sur l'année civile., l'entreprise calcule la part des bénéfices à distribuer aux salariés (appelée réserve spéciale de participation). Elle doit utiliser une formule de calcul fixée par la loi. Une autre formule est possible à condition d'être au moins aussi favorable.

La répartition de la prime entre les salariés peut :

- *être uniforme, c'est-à-dire que tous les salariés reçoivent la chose,*
- *être proportionnelle au salaire ou au temps de présence de chaque salarié,*

- ou combiner plusieurs de ces critères.

Le montant de la prime est plafonné.

Supplément de participation

L'entreprise peut vous verser un supplément de participation. Le montant est libre, mais ne peut pas dépasser 30 852 € pour la prime de 2021.

À quel moment le versement doit-il être effectué ?

Les dates limites du versement de la participation sont fixées au plus tard le dernier jour du 5^e mois suivant la clôture de l'exercice (soit avant le 1^{er} juin pour un exercice conforme à l'année civile: Du 1^{er} janvier au 31 décembre).

Avantages pour le salarié

Les avantages de la participation pour le salarié se situent au niveau des différentes possibilités de percevoir la somme et au niveau fiscal.

Disponibilité des sommes

Avantages fiscaux

Les sommes attribuées dans le cadre de la participation et qui sont bloquées bénéficient d'une exonération d'impôt sur le revenu.

Les sommes versées immédiatement dans le cadre de la participation sont soumises à l'impôt sur le revenu, à la CSG (contribution sociale généralisée) et à la CRDS (contribution au remboursement de la dette sociale).

Avantages pour l'entreprise

Avantages sociaux

Cotisations sociales

Toutes les entreprises sont exonérées de cotisations sociales sur les sommes versées aux salariés dans le cadre de la participation.

Forfait social

La situation varie selon la taille de l'entreprise.

Répondez aux questions successives et les réponses s'afficheront automatiquement

Choisissez votre cas

- *Entreprise de moins de 50 salariés*
- *Entreprise de 50 salariés ou plus*

Avantages fiscaux

Les entreprises qui mettent en place la participation bénéficient des avantages fiscaux suivants :

- *Déduction du bénéfice imposable des sommes versées dans le cadre de la participation*
- *Exonération de taxes d'apprentissage et de participation à la formation continue et à la construction*
- *Sous certaines conditions, droit de constituer une provision pour investissement égale à 50 % des sommes portées à la réserve spéciale de participation, et déduites du bénéfice imposable*

C) Le plan épargne entreprise (PEE)

(Source - Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre))

Le plan d'épargne entreprise (PEE) est un système collectif d'épargne qui permet aux salariés (et aux dirigeants des petites entreprises) d'acheter des valeurs mobilières: Actions, obligations, titres de créances négociables, parts d'OPCVM (Sicav et FCP), bons de souscription, certificats d'investissement (liste non exhaustive) avec l'aide de l'entreprise. Les salariés et les entreprises peuvent effectuer des versements sur le PEE. Les sommes sont indisponibles pendant au moins 5 ans, sauf cas de déblocages exceptionnels. Le PEE peut être mis en place au niveau de plusieurs entreprises n'appartenant pas au même groupe, dans ce cas, il s'agit d'un PEI: PEI : Plan d'épargne interentreprises.

De quoi s'agit-il ?

Un PEE: PEE : Plan d'épargne d'entreprise est un produit d'épargne collectif qui permet aux salariés d'une entreprise de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières: Actions, obligations, titres de créances négociables, parts d'OPCVM (Sicav et FCP), bons de souscription, certificats d'investissement (liste non exhaustive).

Le PEE peut être mis en place au niveau d'une entreprise.

Il peut également être mis en place dans un groupe d'entreprises, on parle alors de PEG: PEG : Plan d'épargne groupe.

Il peut également être mis en place dans plusieurs entreprises n'appartenant pas au même groupe, on parle alors de (PEI: PEI : Plan d'épargne interentreprises).

Le PEG et le PEI fonctionnent comme le PEE.

Qui est concerné ?

Si votre entreprise a mis en place un PEE, il doit être ouvert à tous les salariés. Toutefois, une condition d'ancienneté peut être exigée (3 mois maximum).

En cas de rupture du contrat de travail (démission, licenciement, retraite, préretraite...), vous pouvez conserver votre PEE dans certaines conditions.

Si l'effectif de l'entreprise ne dépasse pas 250 salariés, son dirigeant peut également bénéficier du PEE, quel que soit son statut. L'époux ou le partenaire de Pacs du dirigeant peut aussi bénéficier du PEE s'il a le statut de conjoint collaborateur ou de conjoint associé.

Mise en place par l'employeur

Quel employeur doit mettre en place le PEE ?

La mise en place du PEE: PEE : Plan d'épargne d'entreprise est facultative pour les entreprises.

Mais, lorsqu'il y a un accord de participation au sein d'une entreprise, la mise en place du PEE: PEE : Plan d'épargne d'entreprise devient obligatoire.

Comment élaborer l'accord ?

Le PEE: PEE : Plan d'épargne d'entreprise est mis en place par une décision concertée entre le chef d'entreprise et les salariés dans les cas suivants :

- *Accord entre le chef d'entreprise et les représentants des salariés*
- *Accord au sein du comité social et économique (CSE)*
- *Approbation d'un accord de branche par 2 tiers des salariés*

Le PEE: PEE : Plan d'épargne d'entreprise est mis en place par une décision du chef d'entreprise lorsque les négociations avec les représentants du personnel ont échoué.

Que doit contenir l'accord de mise en place du PEE ?

L'accord doit prévoir obligatoirement les éléments permettant au salarié de comprendre comment est calculée la somme qui lui est due et à quel moment il peut en bénéficier.

Il s'agit des éléments suivants :

- *Date de conclusion, de prise d'effet et durée pour laquelle l'accord est conclu*
- *Champ d'application du plan (liste des entreprises, secteurs concernés)*
- *Durée du plan (durée déterminée ou indéterminée) et conditions de révision*
- *Conditions d'ancienneté exigées*
- *Sources d'alimentation du plan*
- *Modalités de l'aide de l'entreprise*
- *Différentes formules de placement*
- *Durée d'indisponibilité des droits des bénéficiaires et cas de déblocage anticipé*

- *Nature et mode de gestion des droits des bénéficiaires*

Contrôle par les autorités publiques

Dépôt obligatoire

L'accord choisi par l'entreprise avec ou sans concertation avec les salariés ou leurs représentants doit être déposé sur le site internet du ministère de l'emploi :

[Service de dépôt des accords collectifs d'entreprise](#)

Contrôles

Depuis le 1^{er} septembre 2021, les accords d'épargne salariale déposés par les entreprises font l'objet de 2 types de contrôle : un contrôle de forme et un contrôle de fond.

Contrôle de forme

Le contrôle de forme est effectué par la DDETS: DDETS : Direction départementale en charge de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS ou DDETS-PP, ex-Direccte) compétente pour le siège de l'entreprise.

Ce contrôle sert à vérifier si l'entreprise a déposé l'accord dans la forme requise et si elle a respecté les règles de négociation, de dénonciation et de révision des accords d'épargne salariale.

La DDETS doit prendre sa décision dans un délai d'un mois.

Elle peut décider de délivrer le récépissé ou de réclamer des pièces complémentaires à l'entreprise.

Contrôle de fond

Le contrôle de fond est réalisé par l'organisme de recouvrement de cotisations sociales dont dépend l'entreprise qui a déposé l'accord.

Ce contrôle vise à vérifier si les clauses de l'accord déposé respectent la loi.

L'organisme de recouvrement dispose d'un délai de 3 mois pour demander la modification des dispositions de l'accord qui sont contraires à la loi.

Information du salarié

Lors de votre embauche, l'employeur doit vous donner un livret d'épargne salariale indiquant les dispositifs mis en place dans l'entreprise.

Si l'entreprise a mis en place un PEE, elle doit vous remettre un règlement qui vous informe de l'existence du plan et de son contenu.

Au moins une fois par an, l'entreprise doit vous remettre un relevé de situation.

Ce relevé doit indiquer l'estimation de la valeur de votre portefeuille PEE au 31 décembre de l'année précédente.

Il doit aussi faire apparaître les versements et les retraits effectués durant la période précédente.

Lorsque vous quittez l'entreprise, vous devez recevoir un état récapitulatif de l'ensemble des sommes et des valeurs mobilières épargnées ou transférées. Si vous souhaitez continuer à bénéficier du plan, vous devrez payer des frais de tenue de compte-conservation: Activité qui consiste à inscrire les titres financiers sur le compte ouvert au nom de leur titulaire, à conserver les avoirs correspondants et à traiter les événements intervenant dans la vie des titres financiers conservés. L'entreprise peut aussi décider de prendre en charge ces frais. L'état récapitulatif qui vous est remis lors de votre départ doit préciser si les frais sont pris en charge par l'entreprise ou par prélèvement sur vos avoirs.

Versements sur le PEE

Versements du salarié

Les versements sont facultatifs.

Vous pouvez alimenter votre PEE avec les sommes suivantes :

- Sommes provenant de l'intéressement
- Sommes provenant de la participation
- Sommes provenant du transfert d'autres plans d'épargne salariale (sauf le Perco: Perco : Plan d'épargne pour la retraite collectif)
- Droits inscrits sur un compte épargne temps (CET)
- Versements volontaires

Les versements volontaires sont plafonnés. Vous pouvez verser chaque année civile: Du 1er janvier au 31 décembre au maximum 25 % de votre rémunération annuelle brute. Le règlement du PEE peut prévoir un versement minimum annuel de **160 €** au plus.

Si vos versements sont destinés à alimenter un FCPE: Organisme de placement collectif en valeurs mobilières réservé aux salariés d'une entreprise spécialement dédié à la reprise de votre entreprise, ils peuvent atteindre alors la totalité de votre rémunération annuelle.

Versements complémentaires de l'entreprise (abondements)

Le PEE peut être alimenté par des versements de l'entreprise qui viennent compléter les versements des salariés. Ces versements complémentaires de l'entreprise sont appelés abondements.

L'abondement ne peut pas dépasser 3 fois le montant que vous avez vous-même versé, ni être supérieur à **3 290,88 €**.

Si vous investissez dans des actions ou des certificats d'investissement émis par votre entreprise ou par une entreprise liée, l'abondement peut aller jusqu'à 5 923,58 €.

À savoir

Lorsqu'une entreprise de 50 salariés ou plus fait un versement complémentaire, elle doit payer une contribution spéciale, appelée forfait social. Les versements complémentaires effectués en 2021 et en 2022 sont exonérés de forfait social.

Versements volontaires de l'entreprise

L'entreprise peut aussi effectuer des versements sur le PEE, même en l'absence de versements des salariés. Ces versements volontaires de l'entreprise sont exclusivement destinés à l'achat d'actions ou de certificats d'investissements émis par l'entreprise ou par une entreprise du même groupe.

Affectation des fonds

Les sommes versées sur le PEE peuvent être investies dans les actions de l'entreprise, dans des parts de Sicav: Sicav : Société d'investissement à capital variable ou dans des FCPE: Organisme de placement collectif en valeurs mobilières réservé aux salariés d'une entreprise. Les FCPE peuvent comporter des parts de l'entreprise créatrice du PEE, même si elle est une coopérative.

Une partie des sommes versées sur le PEE doit être investie dans les parts d'entreprises solidaires d'utilité sociale.

À savoir

Un FCPE peut être spécialement dédié à la reprise de l'entreprise par les salariés.

Blocage ou disponibilité des sommes

Les sommes investies dans le PEE sont bloquées pendant au moins 5 ans.

Toutefois, vous pouvez demander le déblocage anticipé des sommes dans certains cas. Les plus courants sont les suivants :

- *Mariage, conclusion d'un Pacs*
- *Naissance ou adoption d'un 3^e enfant*
- *Divorce, séparation, dissolution d'un Pacs, avec la garde d'au moins un enfant*
- *Victime de violence conjugale*
- *Acquisition de la résidence principale*
- *Construction de la résidence principale*
- *Agrandissement de la résidence principale*
- *Remise en état de la résidence principale*

- *Invalidité (salarié, son époux(se) ou partenaire de Pacs, ses enfants)*
- *Décès (salarié, son époux(se) ou partenaire de Pacs)*
- *Cessation du contrat de travail (licenciement, démission, départ à la retraite avant l'expiration du délai de 5 ans)*
- *Création ou reprise d'entreprise*
- *Surendettement*

La demande de déblocage anticipée doit intervenir dans les 6 mois suivant l'événement.

Toutefois, elle peut intervenir à tout moment en cas de rupture du contrat de travail, décès, invalidité et surendettement.

Fiscalité

La fiscalité du PEE n'est pas la même pendant la vie du plan et lors du déblocage.

Répondez aux questions successives et les réponses s'afficheront automatiquement
Choisissez votre cas

- *Pendant la vie du plan*
- *Lors du déblocage anticipé*
- *À la fin du plan*

D) Le compte épargne temps

(Source- Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre))

Le compte épargne-temps (CET) permet au salarié d'accumuler des droits à congé rémunéré ou de bénéficier d'une rémunération (immédiate ou différée), en contrepartie des périodes de congé ou de repos non prises, ou des sommes qu'il y a affectées. Les conditions d'utilisation des droits acquis par le salarié sont précisées par la convention ou l'accord prévoyant l'ouverture du CET.

En quoi consiste le CET ?

Le CET permet au salarié d'accumuler des droits à congé rémunéré ou de bénéficier d'une rémunération, immédiate ou différée, en contrepartie des périodes de congé ou de repos non pris ou des sommes qu'il y a affectées.

La mise en place d'un CET dans l'entreprise n'est pas obligatoire. Lorsqu'il est mis en place, les dispositions du CET sont fixées par convention ou accord d'entreprise ou d'établissement (ou, à défaut, par convention ou un accord de branche).

Le salarié n'est pas obligé de l'utiliser. Il y affecte des droits s'il le souhaite.

Quels droits peut-on affecter sur le CET ?

Le salarié peut, à sa convenance, affecter sur son CET des droits issus :

- *de la 5^e semaine de congés annuels,*
- *de congés supplémentaires pour fractionnement ou issus de droits conventionnels,*
- *de périodes de repos non pris (exemple : journées de RTT),*
- *de rémunérations diverses (exemples : prime d'ancienneté, 13^{eme} mois).*

L'employeur peut affecter sur le CET les heures accomplies au-delà de la durée collective (exemple : heures supplémentaires) par le salarié.

Ces droits sont affectés sur le CET à des conditions et limites fixées par la convention ou l'accord.

Quelles sont les conditions d'utilisation du CET ?

Les conditions d'utilisation du CET sont librement définies par la convention ou l'accord.

Le salarié peut, à sa demande et en accord avec son employeur, utiliser son CET pour compléter sa rémunération ou pour cesser de manière progressive son activité.

Des jours de congés peuvent être convertis sous forme de complément de rémunération si le salarié a affecté des jours de congés au-delà des 5 semaines de congés annuels.

Le salarié peut utiliser les sommes issues de son CET pour alimenter son plan d'épargne retraite (PER).

Qu'arrive-t-il en cas de redressement ou de liquidation judiciaire de l'entreprise ?

*Les droits acquis dans le cadre d'un CET sont assurés contre le risque de non paiement (comme les salaires) en cas de redressement ou de liquidation judiciaire de l'entreprise. Les droits sont assurés dans la limite de **82 272 €** par salarié.*

*Si le salarié a acquis des droits supérieurs à **82 272 €**, la convention ou l'accord doit prévoir un dispositif d'assurance ou de garantie financière pour couvrir les droits acquis au-delà de ce montant. S'il n'est pas encore prévu, le salarié perçoit une indemnité correspondant à la conversion monétaire de ces droits.*

Qu'arrive-t-il en cas de rupture du contrat ?

Le salarié qui quitte l'entreprise (quel que soit le motif de la rupture du contrat de travail) peut

- transférer ses droits auprès d'un autre employeur, si la convention ou accord le prévoit,
- demander la consignation de ses droits auprès de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) en l'absence d'accord prévoyant les conditions de transfert des droits. Les droits consignés auprès de la CDC peuvent ensuite être débloqués à tout moment, par le paiement de tout ou partie des sommes consignées, à la demande du salarié bénéficiaire ou de ses ayants droit. Les droits consignés peuvent également être débloqués à la demande du salarié bénéficiaire, par le transfert de tout ou partie des sommes consignées sur le CET ou un plan d'épargne salariale mis en place par un nouvel employeur.

IV- La politique de rémunération de l'employeur et les avantages en nature

A) Les avantages en nature

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrJO1ZCypidWEAdC6PAwx.; ylu=Y29sbwMEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658534338/RO=10/RU=https%3a%2f%2fculture-rh.com%2favantage-nature-salaire-remuneration%2f/RK=2/RS=ByKDkN4xKqtLDe1y1uHwOmy34Xo-

B) L'URSSAF et le traitement des avantages en nature

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIS.bsypIVoAjqhPAwx.; ylu=Y29sbwMEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658534765/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.urssaf.fr%2fportail%2fhome%2femployeur%2fcalculer-les-cotisations%2fles-elements-a-prendre-en-compte%2fles-avantages-en-nature.html/RK=2/RS=Su1.ht9CO3Zelp9ot0horn1mDC0-

C) Traitement fiscal des avantages en nature

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIQZFCy9pihS4AWC6PAwx.; ylu=Y29sbwMEcG9zAzIEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658534850/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.service-public.fr%2fparticuliers%2fvosdroits%2fF1226/RK=2/RS=yXL3Rn-tRKyRCf0l2wWF0.GtxVEI-

Les avantages en nature sont des biens ou des services fournis par l'employeur à ses salariés gratuitement ou à un prix inférieur à leurs valeurs

réelles. Il peut s'agir de la fourniture des repas, de matériels, d'un véhicule ou d'un appartement de fonction.

En tant qu'éléments de la rémunération, les **avantages en nature** sont soumis à l'impôt sur le revenu ([IR](#)) et aux [cotisations sociales](#).

SOMMAIRE :

1. [Le traitement social des avantages en nature](#)
2. [Le traitement fiscal des avantages en nature](#)

Le traitement social des avantages en nature

Les **avantages en nature** en tant qu'éléments de rémunération sont pris en compte dans l'[assiette des cotisations sociales](#). Les avantages en nature sont donc soumis aux **cotisations d'assurance sociale** suivantes :

- À la charge du salarié et de l'employeur :
 - Les cotisations maladie, maternité, [invalidité](#) et décès
 - Les cotisations [vieillesse de base](#)
- À la charge uniquement de l'employeur :
 - Les cotisations [accidents du travail](#) (AT) et [maladies professionnelles](#) (MP)
 - La [contribution solidarité autonomie](#)
 - Les cotisations d'[allocations familiales](#)
 - Le versement au fonds national d'aide au logement (FNAL)
 - La cotisation assurance garantie des salaires
 - Le [forfait social](#)
 - La contribution patronale au fonds de financement des organisations professionnelles et syndicales
 - Le versement mobilité et le versement mobilité additionnel
 - Les cotisations d'assurance chômage et la contribution AGS
- À la charge uniquement du salarié :
 - La contribution sociale généralisé ([CSG](#))
 - La contribution au remboursement de la dette sociale ([CRDS](#))

Lorsque le salarié participe en partie financièrement au coût de l'avantage en nature, ce montant doit être déduit. Seule la partie prise en charge par l'employeur est soumise aux cotisations sociales.

Le traitement fiscal des avantages en nature

Les **avantages en nature** sont des éléments de [rémunération](#). Par conséquent, une fois son montant évalué, en valeur réelle ou forfaitairement, l'avantage en nature doit figurer sur la **fiche de paie** du salarié.

Il intègre ainsi le net imposable du salarié et est donc soumis à l'IR dans la catégorie des traitements et salaires.

Le montant des avantages en nature doit être déduit du salaire net imposable pour obtenir le salaire net à verser au salarié.

Questions sur la leçon 14

1) Qu'est ce qu'une politique de rémunération ?

2) Pourquoi une politique de rémunération doit prendre en compte les enjeux contingents de l'entreprise ?

3) Qu'est ce qu'une politique de rémunération « Juste et équitable »

4) Quels indicateurs pourriez – vous proposer pour analyser l'équité interne d'une politique de rémunération ?

5) Vous analyserez la politique de rémunération du groupe la Société générale à partir des informations contenues dans le bilan social

Sous – partie 2 : La gestion de la paie

« Gérer la paie consiste à opérer les actions d'imputation des sommes dues au salarié en contrepartie de l'exécution de son contrat de travail » Béran-gères Condamnies Chapitre 13 « Gérer la paie » dans ouvrage – Fonctions RH-

Leçon 15: Les obligations légales de l'employeur dans l'établissement du bulletin de paie

I- Les règles fondamentales de la paie

A) Le principe « à travail égal , salaire égal »

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIQZzRhN5iYYYA2z.PAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAz-MEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658778962/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.entreprise-et-droit.com%2fque-signifie-le-principe-a-travail-egal-salaire-egal%2f/RK=2/RS=zJnt71oExFcjNH8PrfSIS6Xh7b8-

Que signifie le principe « à travail égal, salaire égal » ?

Un employeur pourrait estimer que la seule contrainte existant dans une négociation salariale (à l'occasion d'une embauche ou d'une promotion par exemple) est la volonté du salarié. L'un propose tant, l'autre veut tant : ils se mettent d'accord entre eux. Ce serait logique puisqu'il n'y a que deux parties au contrat.

Or, tel n'est pas exactement le cas. L'employeur doit garder à l'esprit le

principe “à travail égal, salaire égal”.

Nous avons tous, au moins une fois, déjà entendu cette formule. Mais que signifie-t-elle exactement ? A-t-elle une quelconque valeur juridique ?

Origine du principe : la non-discrimination entre les salariés

Le principe “à travail égal, salaire égal” trouve sa source dans le principe plus vaste de non-discrimination entre les salariés.

Ainsi, l'article L. 1132-1 du Code du travail prévoit l'interdiction d'une différence de salaire en raison de l'origine, du sexe, des mœurs, de l'orientation 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.

Portée juridique

La Cour de cassation a généralisé ce principe et considère que des salariés effectuant un même travail, ou un travail de valeur égale, et se trouvant dans une situation rigoureusement identique, doivent en principe recevoir une rémunération identique (arrêt Ponsolle, 29 octobre 1996).

Ce principe s'analyse au sein d'une même entreprise (Cour de cassation, 12 juillet 2006) et peut concerner des salariés travaillant dans des établissements différents (Cour de cassation, 21 janvier 2009). Cependant, il est sans application “lorsque des salariés appartiennent à des entreprises différentes, peu important que ces salariés soient soumis à une même convention collective” (Cour de cassation, 24 septembre 2008).

Sont considérés comme ayant une valeur égale, les travaux qui exigent des salariés un ensemble comparable de connaissances professionnelles consacrées par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelle, de capacités découlant de l'expérience acquise, de responsabilités et de charge physique ou nerveuse (article L. 3321-4 du Code du travail).

Néanmoins, ce principe de non-discrimination doit se combiner avec celui de libre fixation des salaires par l'employeur dont il constitue une limite. Il ne s'oppose pas à ce que l'employeur, dans l'exercice de son pouvoir de direction, détermine des rémunérations différentes pour tenir compte des compétences et des capacités de chaque salarié, de la nature des fonctions ou des conditions de leur exercice.

L'employeur peut donc attribuer une rémunération différente à des salariés effectuant le même travail, ou un travail de valeur égale, s'il justifie par des raisons objectives et matériellement vérifiables cette différence de salaire.

Concernant la charge de la preuve, il appartient au salarié de soumettre au juge les éléments de faits susceptibles de caractériser une inégalité de rémunération, si celle-ci est contestée. Cependant, il incombe à l'employeur d'apporter la preuve d'éléments objectifs justifiant cette différence (Cour de cassation, 28 septembre 2004).

Application au sein de l'entreprise

Des salariés effectuant un même travail ne peuvent percevoir une rémunération différente que si cette différence est justifiée par des différences d'ancienneté, de qualification, de compétence, de responsabilité, de productivité...

Il est bien évident qu'un salarié avec 10 ans d'ancienneté pourra avoir un salaire supérieur à celui du nouvel embauché.

De même, le commercial qui a des résultats bien supérieurs aux autres pourra se voir récompenser d'une rémunération supérieure.

Enfin, le diplômé BAC+5 se verra fort logiquement attribuer des appointements supérieurs à un non diplômé.

La jurisprudence a également considéré comme objectives et matériellement vérifiables des différences de salaire pour des salariés exécutant le même travail ou un travail de valeur égale dans les cas suivants :

- *un salarié, engagé postérieurement à la mise en oeuvre d'un accord collectif de réduction du temps de travail, ne se trouve pas dans une situation identique à celle des salariés présents dans l'entreprise à la date de conclusion dudit accord et ayant subi une diminution de leur salaire de base consécutive à la réduction de la durée du travail, diminution que l'attribution de l'indemnité différentielle a pour objet de compenser (Cour de Cassation, 1^{er} décembre 2005) ;*
- *le statut d'intermittent du spectacle d'une salariée, ainsi que son ancienneté non prise en compte par ailleurs, peuvent justifier à son seul profit la différence de rémunération (Cour de cassation, 28 avril 2006) ;*
- *lorsque les promotions internes sont, en application d'un accord d'entreprise, soumises à une procédure de reconnaissance des compétences par un jury indépendant, le salarié, qui n'a pas été admis par le jury en 2000 et qui n'a ensuite plus fait acte de candidature, ne peut se comparer avec des salariés ayant été admis par le même jury (Cour de cassation, 17 octobre 2006) ;*
- *un salarié, engagé postérieurement à la mise en oeuvre d'un accord collectif organisant le passage d'une rémunération au pourcentage à une rémunération au fixe, ne se trouve pas dans une situation identique à celle des salariés présents dans l'entreprise à la date de conclusion dudit accord et subissant, du fait de la modification de la structure de leur rémunération, une diminution de leur salaire de base que l'attribution d'une indemnité différentielle a pour objet de compenser (Cour de cassation, 31 octobre 2006).*

Des avantages individuels peuvent être attribués aux salariés en raison de leur situation de famille, tels que des sommes versées en complément du salaire au titre des enfants à charge (Cour de cassation, 17 avril 2008). A cet égard, il a été jugé que "le principe « à travail égal, salaire égal » ne fait pas obstacle à l'instauration au profit de salariés d'un avantage déterminé par un critère indépendant du travail fourni, notamment par la situation de famille" (Conseil d'Etat, 8 juillet 1998).

A l'inverse, ne constituent pas des éléments objectifs susceptibles de justifier une différence de traitement :

- une différence de statut juridique entre des salariés en CDI et des salariés “occasionnels” (Cour de cassation, 15 mai 2007) ;
- la seule différence de diplôme, alors qu’ils sont d’un niveau équivalent (Cour de cassation, 16 décembre 2008).

Les situations sont donc multiples et doivent être évaluées au cas par cas.

Conclusion

Si l’employeur garde la possibilité d’individualiser les rémunérations, il devra néanmoins faire attention à ce que les différences de salaire s’appuient sur des éléments objectifs et vérifiables par le juge. Il en va de même pour les versements de primes en fin d’année (Cour de cassation, 30 avril 2009).

A défaut, le salarié sera fondé à solliciter un rappel de salaire par comparaison avec ses collègues effectuant le même travail ou un travail de valeur égale, des intérêts de retard et, éventuellement, des dommages et intérêts.

B) Le principe de mensualisation

(Site webMinistère du travail du plein emploi et de l’insertion)

Afin de neutraliser les conséquences de la répartition inégale des jours entre les 12 mois de l’année, le code du travail prévoit le paiement chaque mois d’une rémunération déterminée indépendamment du nombre de jours que comporte le mois.

La plupart des salariés bénéficient du paiement mensuel du salaire et des avantages qui y sont liés.

L’ensemble de ces droits constitue un minimum légal. De nombreuses conventions collectives accordent des avantages plus importants.

Sont exclus du bénéfice de la mensualisation :

- les travailleurs à domicile ;
- les travailleurs saisonniers ;
- les travailleurs intermittents et les travailleurs temporaires.

Comment se calcule le salaire mensuel ?

La rémunération mensuelle est une moyenne calculée sur la base de l’horaire hebdomadaire légal ou contractuel de travail. Elle ne dépend pas du nombre de jours travaillés dans le mois.

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

- $\frac{35 \text{ heures} \times 52 \text{ semaines}}{12 \text{ mois}} = 151,666 \text{ heures} \times \text{taux horaire}$

Ainsi la durée du travail de 35 heures par semaine correspond à une durée mensuelle forfaitaire de 151,666 heures.

Pour un salarié à temps partiel travaillant 30 heures par semaine, elle est de :

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

Cette méthode de calcul aboutit à une régulation de la rémunération sur l'année qui neutralise les conséquences de la répartition inégale des jours entre les 12 mois de l'année civile.

Le montant du salaire peut-il varier ?

Oui, en fonction de l'horaire réel dans le mois considéré.

Les heures supplémentaires sont payées en plus avec les majorations correspondantes.

Les heures non travaillées peuvent donner lieu à une réduction de salaire proportionnelle.

Quels sont les autres effets de la mensualisation ?

Les autres effets de la mensualisation sont :

- le paiement des jours fériés chômés ;
- la rémunération des jours de congés pris à l'occasion de certains événements familiaux ou personnels ;
- un droit au maintien du salaire en cas de maladie ou d'accident du travail.

Qui est mensualisé ?

Tous les salariés des activités industrielles, agricoles, commerciales, libérales... y compris :

- les salariés employés à domicile par des particuliers employeurs ;
- les concierges d'immeuble à usage ou non d'habitation ;
- les salariés à temps partiel ;
- les salariés sous contrat à durée déterminée.

Sont exclus du bénéfice de la mensualisation :

- les travailleurs à domicile ;
- les travailleurs saisonniers ;
- les travailleurs intermittents et les travailleurs temporaires.

C)Le principe de libre fixation du salaire

Le salaire est la contrepartie du travail fourni.

Le salaire brut 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...).

Il ne comprend pas les remboursements de frais professionnels, les indemnités présentant le caractère de dommages-intérêts (telle l'indemnité de licenciement), ni les sommes versées au titre de l'intéressement ou de la participation.

Comment est fixé le salaire de base ?

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, directives, règlement d'entreprise, notes d'information...) sous réserve du respect de certaines règles légales et conventionnelles.

Plusieurs modes de fixation sont possibles :

- *au temps, en fonction de la durée de travail effectif (c'est le mode le plus courant) ;*
- *au rendement, en fonction de normes connues et définies préalablement (guelte, travail aux pièces, prime...);*
- *au forfait. Dans les conditions et avec les garanties prévues par le code du travail, une convention de forfait entre le salarié et l'employeur est alors obligatoirement conclue par écrit. Elle doit par ailleurs être précise et quantifiée.*

Dans tous les cas, doivent être respectés :

- *les règles relatives au SMIC ;*
- *les règles relatives à la mensualisation ;*
- *les salaires minimaux et les éléments de rémunération prévus par les conventions ou accords collectifs applicables, ou l'usage éventuellement en vigueur dans l'entreprise ;*
- *le principe d'égalité de rémunération entre femmes et hommes ;*
- *la non-discrimination (notamment syndicale).*

Le salaire net s'obtient en déduisant du salaire brut les cotisations et contributions salariales (assurance vieillesse, retraite complémentaire, CSG, CRDS...) et la valeur des avantages en nature éventuels.

Salaire net et salaire brut figurent sur le bulletin de paie.

Le salaire de base peut-il être modifié ?

Le mode de rémunération et le montant du salaire peuvent être modifiés par accord entre l'employeur et le salarié.

Toute modification unilatérale du salaire par l'employeur constitue une modification du contrat de travail.

Le salarié peut la refuser : un tel refus ne constitue pas une faute mais peut motiver un licenciement si l'employeur maintient cette modification contre l'avis du salarié.

Lorsque l'employeur envisage de diminuer les salaires à la suite, notamment, de difficultés économiques, il doit en informer chaque salarié concerné, par lettre recommandée avec avis de réception (ou par lettre recommandée électronique répondant aux exigences posées par les articles L. 100 et R. 53-1 à R. 53-4 du code des postes et des communications électroniques, à condition

que le salarié ait consenti à recevoir des envois recommandés électroniques). Le salarié dispose alors d'un délai d'un mois (ou de quinze jours si l'entreprise est en redressement judiciaire ou en liquidation judiciaire) pour faire connaître son refus.

Selon la Cour de cassation (arrêt du 25 juin 2008), ce délai d'un mois « constitue une période de réflexion destinée à permettre au salarié de prendre parti sur la proposition de modification en mesurant les conséquences de son choix ; [...] l'inobservation de ce délai par l'employeur prive de cause réelle et sérieuse le licenciement fondé sur le refus par un salarié de la modification de son contrat de travail ».

À défaut de réponse dans ce délai, le salarié est réputé avoir accepté la modification proposée.

Comme le rappelle la Cour de cassation dans un arrêt du 15 septembre 2021, « Sauf disposition légale contraire, » – l'hypothèse visée est celle de l'accord de performance collective – « un accord collectif ne peut permettre à un employeur de procéder à la modification du contrat de travail sans recueillir l'accord exprès du salarié. » En l'espèce, il s'agissait d'une modification de la structure de la rémunération résultant de l'application d'un accord collectif, mise en œuvre sans que le salarié y ait préalablement consenti.

Quelles retenues sont possibles ?

Le salaire mensuel de base est diminué proportionnellement au travail non accompli en cas de suspension du contrat de travail (maladie, grève, absences diverses...), sauf convention ou accord collectif plus favorable. Des règles particulières s'appliquent à certaines retenues opérées sur le salaire net (avances, fournitures diverses, trop perçu, saisies, cessions). Les sanctions pécuniaires sont interdites.

D) La détermination du salaire net

COMMENT PASSER DU SALAIRE BRUT AU SALAIRE NET ?

Pour un emploi de salarié classique, le montant des charges salariales – acquittées par le salarié et prélevées pour son compte par l'entreprise – s'élève à 22 ou 23% du salaire brut. Cela signifie que vous obtiendrez une estimation du salaire net en retranchant 23% du montant du salaire brut : la méthode la plus simple pour procéder au calcul du salaire net consiste donc à multiplier le salaire brut par 0,77. Pour effectuer l'opération inverse, c'est-à-dire la conversion d'un salaire net en brut, il convient de multiplier le sa-

laire net par 1,3. Il existe en effet une différence approximative de 30% entre salaire net et brut.

Rappelons que les charges salariales ne constituent qu'une partie des cotisations sociales s'imputant sur un salaire ! Il convient d'y rajouter les charges patronales, non comprises dans le salaire brut, et qui s'élèvent la plupart du temps à 42% du montant de ce dernier.

Un salaire brut de 2000€, par exemple, correspond à un salaire net de 1540€ et engendre par ailleurs des charges patronales de 840€. La somme totale déboursée par l'employeur pour son salarié, soit 2840€, correspond au « super brut ». Le super brut s'élève typiquement à 182% du salaire net touché par l'employé, sauf application de dispositifs spécifiques comme la réduction de charge sur les bas salaires ou le CICE (crédit d'impôt compétitivité emploi).

POUR UN CALCUL PLUS PRÉCIS DU SALAIRE BRUT ET NET

La détermination du montant exact du salaire brut ou du salaire de net doit être idéalement confiée à un logiciel de paie professionnel et à un personnel dédié au sein de l'entreprise. Le bulletin de paie doit, en effet, légalement inclure le détail de l'ensemble des charges salariales, dont la CSG et la CRDS, les cotisations maladie-maternité, la cotisation retraite-prévoyance et la cotisation pour les allocations familiales.

Aidé de son bulletin de paie, le salarié doit être en mesure de déterminer son brut au centime près, et est en droit de se renseigner sur l'exactitude ou la nature des différentes cotisations.

CADRE ET NON CADRE : QUELLE DIFFÉRENCE SUR LE NET ?

Généralement mieux payés, les cadres sont aussi soumis à des charges salariales plus lourdes. Le taux de cotisation moyen atteint en effet 25%, contre 23% pour un salarié non cadre. Pour calculer le salaire net d'un cadre, il convient donc cette fois de multiplier le brut par 0,75.

Cette différence de traitement est essentiellement due au fait que le cadre cotise à deux régimes de retraite complémentaire, à savoir l'AGIRC (caisse de retraite complémentaire des cadres) et, tout comme les autres salariés, l'ARRCO (caisse de retraite complémentaire des non cadres). Outre cette double retraite, le cadre obtient d'autres avantages en contrepartie de ses cotisations plus élevées, dont une aide active de l'APEC (association pour l'emploi des cadres) en cas de période de chômage et, bien souvent, des indemnités maladie ou licenciement plus avantageuses.

A noter que le cadre coûte également plus cher en cotisations patronales. L'employeur doit notamment prendre à sa charge la cotisation d'assurance décès obligatoire des cadres (taux de 1,5%).

II- Le bulletin de paie

Au moment du versement de son salaire, un bulletin de paie doit être remis à chaque salarié. Certaines mentions figurent obligatoirement dans ce document. D'autres sont interdites.

Sauf opposition du salarié, l'employeur peut procéder à la remise du bulletin de paie sous forme électronique.

Le fait de méconnaître les dispositions du Code du travail relatives au bulletin de paie est puni de l'amende prévue pour les contraventions de la 3^e classe. L'absence de bulletin de paie peut également être constitutif du délit de travail dissimulé.

Quelles sont les mentions obligatoires ?

Les mentions suivantes doivent obligatoirement figurer sur le bulletin de paie remis au salarié (art. R. 3243-1 du code du travail) :

- 1. Le nom et l'adresse de l'employeur ainsi que, le cas échéant, la désignation de l'établissement dont dépend le salarié ;*
- 2. Le numéro de la nomenclature d'activité mentionnée au 1^o de l'article R. 123-223 du code de commerce caractérisant l'activité de l'établissement d'emploi ainsi que, pour les employeurs inscrits au répertoire national des entreprises et des établissements, le numéro d'inscription de l'employeur au répertoire national mentionné à l'article R. 123-220 du même code (numéro Siret, code APE ou NAF) ;*
- 3. S'il y a lieu, l'intitulé de la convention collective de branche applicable au salarié ou, à défaut, la référence au code du travail pour les dispositions relatives à la durée des congés payés du salarié et à la durée des délais de préavis en cas de cessation de la relation de travail ;*
- 4. Le nom et l'emploi du salarié ainsi que sa position dans la classification conventionnelle qui lui est applicable. La position du salarié est notamment définie par le niveau ou le coefficient hiérarchique qui lui est attribué ;*
- 5. La période et le nombre d'heures de travail auxquels se rapporte le salaire en distinguant, s'il y a lieu, les heures payées au taux normal et celles qui comportent une majoration pour heures supplémentaires ou pour toute autre cause et en mentionnant le ou les taux appliqués aux heures correspondantes :

 - a) La nature et le volume du forfait auquel se rapporte le salaire des salariés dont la rémunération est déterminée sur la base d'un forfait hebdomadaire ou mensuel en heures, d'un forfait annuel en heures ou en jours ;*
 - b) L'indication de la nature de la base de calcul du salaire lorsque, par exception, cette base de calcul n'est pas la durée du travail ;**
- 6. La nature et le montant des accessoires de salaire soumis aux cotisations salariales et patronales (prime d'ancienneté, de bilan, pourboires, indemnité de précarité, ...) ;*
- 7. Le montant de la rémunération brute du salarié ;*
- 8. a) Le montant et l'assiette des cotisations et contributions d'origine légale et conventionnelle à la charge de l'employeur et du salarié avant déduction des exonérations et exemptions mentionnées au 13^o, ainsi que, pour les cotisations et contributions d'origine légale et conventionnelle à la charge du salarié, leurs taux ;*
 - b) La nature et le montant des versements et retenues autres que*

celles mentionnées au a effectués sur la période, notamment au titre de la prise en charge des frais de transport public ou de frais de transports personnels

9. L'assiette, le taux et le montant de la retenue à la source ainsi que la somme qui aurait été versée au salarié en l'absence de retenue à la source ;
 10. Le montant de la somme effectivement reçue par le salarié ;
 11. La date de paiement de cette somme ;
 12. Les dates de congé et le montant de l'indemnité correspondante, lorsqu'une période de congé annuel est comprise dans la période de paie considérée ;
 13. Le montant total des exonérations et exemptions de cotisations et contributions sociales qui figurent dans l'annexe mentionnée au 5° du III de l'article LO 111-4 du code de la sécurité sociale, appliquées à la rémunération mentionnée au 7° ;
 14. Le montant total versé par l'employeur, c'est-à-dire la somme de la rémunération mentionnée au 7° et des cotisations et contributions à la charge de l'employeur mentionnées au a du 8°, déduction faite des exonérations et exemptions des mêmes cotisations et contributions mentionnées au 13° ;
 15. La mention de la rubrique dédiée au bulletin de paie sur le portail www.service-public.fr ;
 16. En cas d'activité partielle :
 - a) Le nombre d'heures indemnisées ;
 - b) Le taux appliqué pour le calcul de l'indemnité d'activité partielle versée par l'employeur ;
 - c) Les sommes versées au salarié au titre de la période considérée.
- Les informations mentionnées ci-dessus sont présentées sur le bulletin de paie conformément au modèle fixé par l'arrêté du 25 février 2016, modifié en dernier lieu par l'arrêté du 23 décembre 2021 cité en référence, en vigueur au titre des rémunérations versées à compter du 1er janvier 2022.
L'arrêté précité fournit des précisions sur mentions devant figurer sur le bulletin et sur la présentation de ses différentes rubriques.
 - Le versement de la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat doit obligatoirement apparaître sur une ligne – si possible spécifique en raison des exonérations associées – du bulletin de paie du mois du versement.
 - L'indemnité inflation doit apparaître sur le bulletin de paie sous la mention « Indemnité Inflation – Aide exceptionnelle de l'État » ou sous forme abrégée « Indemnité inflation ».

Documents annexés au bulletin de paie

Quel que soit l'effectif de l'entreprise :

- A défaut de précision conventionnelle contraire, les salariés sont informés du nombre d'heures de repos compensateur de remplacement et de contrepartie obligatoire en repos portés à leur crédit par un document annexé au bulletin de paie. Dès que ce nombre atteint 7 heures, ce document comporte une mention notifiant l'ouverture du droit à repos et l'obligation de le prendre dans un délai maximum de deux mois après son ouverture,

- Lorsque des salariés d'un atelier, d'un service ou d'une équipe ne travaillent pas selon le même horaire collectif de travail affiché, un document mensuel, dont le double est annexé au bulletin de paie, est établi pour chaque salarié. Ce document comporte les mentions prévues ci-dessus ainsi que celles prévues par l'article D. 3171-12 du Code du travail
- Le bulletin de paie comporte en caractères apparents une mention incitant le salarié à le conserver sans limitation de durée. Cette formulation peut être libellée comme suit : « Ce bulletin est à conserver sans limitation de durée ». Pour sa part, l'employeur conserve un double des bulletins de paie des salariés ou les bulletins de paie remis aux salariés sous forme électronique pendant cinq ans. En outre, il garantit la disponibilité pour le salarié du bulletin de paie émis sous forme électronique soit pendant une durée de 50 ans, soit jusqu'à ce que le salarié ait atteint l'âge de 75 ans.
- La somme attribuée à un salarié en application d'un accord d'intéressement ou de participation fait l'objet d'une fiche distincte du bulletin de paie. Cette fiche comporte les mentions figurant aux articles D. 3313-9 (intéressement) du code du travail et D. 3323-16 (participation). Sauf opposition du salarié concerné, la remise de cette fiche distincte peut être effectuée par voie électronique, dans des conditions de nature à garantir l'intégrité des données.

Et les mentions interdites ?

Aucune mention relative à l'exercice du droit de grève et à l'activité de représentation des salariés ne doit figurer sur le bulletin de paie :

- le non-paiement des heures de grève est traduit par l'intitulé « absence non rémunérée » ;
- les heures de délégation sont incluses dans le temps de travail normal.
Quelles sont les conditions de remise du bulletin de paie ?

La remise du bulletin de paie intervient au moment du paiement du salaire ; elle peut être effectuée en main propre ou par voie postale, ou sous forme électronique (voir ci-dessous). A l'occasion de cette remise, l'employeur ne peut exiger aucune formalité de signature ou d'émargement autre que celle établissant que la somme reçue correspond bien au montant net figurant sur ce bulletin.

- Des modalités spécifiques de remise du bulletin de paie s'appliquent lorsque l'employeur a recours à l'un ou l'autre des dispositifs de simplification administrative suivants : titre emploi-service entreprise (TESE) chèque emploi-service universel, chèque emploi associatif.
- Lorsque la durée du contrat de travail des salariés embauchés dans le cadre d'un emploi à caractère saisonnier, mentionnés à l'article L. 1242-2 (3°) du code du travail, est inférieure à un mois, un seul bulletin de paie est émis par l'employeur.
Une remise du bulletin de paie sous forme électronique est-elle possible ?

Sauf opposition du salarié, l'employeur peut procéder à la remise du bulletin de paie sous forme électronique, dans des conditions de nature à garantir l'intégrité, la disponibilité et la confidentialité des données ainsi que leur accessibilité dans le cadre du service associé au compte personnel d'activité (CPA).

Information du salarié

Lorsqu'il décide de procéder à la remise du bulletin de paie sous forme électronique, l'employeur informe le salarié par tout moyen conférant date certaine (courriel avec accusé de réception ou de lecture, fax, lettre recommandée avec demande d'avis de réception, lettre remise en main propre contre récépissé...), un mois avant la première émission du bulletin de paie sous forme électronique ou au moment de l'embauche, de son droit de s'opposer à l'émission du bulletin de paie sous forme électronique.

Le salarié peut faire part de son opposition à tout moment, préalablement ou postérieurement à la première émission d'un bulletin de paie sous forme électronique. Le salarié notifie son opposition à l'employeur par tout moyen lui conférant une date certaine. La demande du salarié prend effet dans les meilleurs délais et au plus tard trois mois suivant la notification.

Garanties de disponibilité des données

Il appartient à l'employeur qui procède à la remise du bulletin de paie sous forme électronique d'arrêter les conditions dans lesquelles il garantit sa disponibilité pour le salarié :

- *soit pendant une durée de cinquante ans,*
 - *soit jusqu'à ce que le salarié ait atteint 75 ans.*
- En cas de fermeture du service de mise à disposition du bulletin de paie en raison de la cessation d'activité du prestataire assurant la conservation des bulletins de paie émis sous forme électronique pour le compte de l'employeur, ou de la cessation d'activité de l'employeur lorsque celui-ci assure lui-même cette conservation, les utilisateurs sont informés au moins trois mois avant la date de fermeture du service pour leur permettre de récupérer les bulletins de paie stockés.*

- Les utilisateurs sont mis en mesure de récupérer à tout moment l'intégralité de leurs bulletins de paie émis sous forme électronique, sans manipulation complexe ou répétitive, et dans un format électronique structuré et couramment utilisé.*

- *L'employeur ou le prestataire agissant pour son compte doit garantir l'accessibilité des bulletins de paie émis sous forme électronique.*

Contester le bulletin de paie : est-ce possible ?

L'acceptation du bulletin de paie n'empêche pas le salarié de contester la réalité du paiement de la somme indiquée ou son exactitude. L'action en paiement ou en « répétition » (demande de remboursement d'un salaire versé, par erreur, au salarié par son employeur) 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.

La demande peut porter sur les sommes dues au titre des 3 dernières années à compter de ce jour ou, lorsque le contrat de travail est rompu, sur les sommes dues au titre des 3 années précédant la rupture du contrat. La saisine du conseil de prud'hommes (même incompetent) interrompt la prescription.

tion (cette interruption fait courir un nouveau délai de même durée que l'ancien).

Le salarié doit conserver ses bulletins de paie sans limitation de durée : cette précision doit apparaître clairement sur ce document. L'employeur doit conserver les bulletins de paie pendant 5 ans éventuellement sur support informatique s'il offre des garanties de contrôle équivalentes au support papier (sur les garanties de disponibilité en cas de remise du bulletin de paie sous forme électronique, voir précisions ci-dessus).

III- Les cotisations sociales obligatoires

A) Les cotisations patronales

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrJO05Ii95ipc4AqQ.PAwx.;_ylu=Y29sbw-MEcG9zAzQEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658780616/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.urssaf.fr%2fportail%2fhome%2ftaux-et-baremes%2ftaux-de-cotisations%2fles-employeurs%2fles-taux-de-cotisations-de-droit.html/RK=2/RS=zK000Kjzx5Tks6zn0P1YgmwSfoI-

Réductions des cotisations patronales

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIQhzLi95iXX0AdhiPAwx.;_ylu=Y29sbw-MEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658780747/RO=10/RU=https%3a%2f%2fentreprendre.service-blic.fr%2fvosdroits%2fF24542/RK=2/RS=RSCw4SyiHVnv9hs5.nnC2oD76fc-

B) Les cotisations des salariés

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIS.bjjN5iLfwA4yOPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzEEdnRpZA-MEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658781028/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.service-public.fr%2fparticuliers%2fvosdroits%2fF2302/RK=2/RS=OwNqM-seTcmbw_99CFFjBkuIDV8U-

C) Le plafond de la sécurité sociale et le plafond des cotisations

1) Le plafond de la sécurité sociale

Le plafond de la sécurité sociale est fixé tous les ans par décret pour l'année civile .

Il constitue la limite au –delà de laquelle les rémunérations ne donnent pas lieu à cotisations plafonnées de sécurité sociale .

Montant du plafond en 2022 :

- 41 136 € en valeur annuelle ;
- 3 428 € en valeur mensuelle ;
- 189 € en valeur journalière ;
- 26 € en valeur horaire.

Le PASS (plafond annuel de sécurité sociale) est utilisé pour le calcul du montant maximal de certaines prestations sociales comme :

- *les indemnités journalières pour maladie, accident du travail, maternité, paternité ;*
- *les pensions d'invalidité ;*
- *les pensions d'assurance vieillesse du régime général.*

Pour les employeurs, il sert à calculer notamment :

- *les cotisations sociales sur le salaire, l'assurance vieillesse, le chômage, les régimes complémentaires de retraite ;*
- *les seuils d'exonération fiscale et sociale des indemnités de rupture ;*
- *les indemnités concernant les stages en entreprise des étudiants ;*
- *la contribution au fonds national d'aide au logement.*

Le gestionnaire de la paie doit opérer des régularisations de ce plafond dans des situations particulières :

- *Le salarié qui n'a pas effectué un mois complet*
- *Le salarié à temps partiel*
- *Le salarié à employeurs multiples*

a) Cas du salarié qui n'est pas présent toute l'année ou tout le mois

Le plafond doit être calculé au prorata de sa durée de présence dans l'entreprise

Mode de calcul : Pour les salariés entrés ou sortis en cours de mois, l'employeur doit retenir autant de 1 /30 du plafond mensuel que le salarié a été présent de jours calendaires

Exemple : Pour un salarié embauché à compter du 10 mars 2022 le plafond mensuel de mars est égal à : $3428 \times \frac{22}{30} = 2513,86$ (salarié a été présent en mars 22 jours calendaires)

Exemple 2 : calcul du plafond annuel l'employeur doit additionner les plafonds mensuels de chaque mois de présence et le nombre de 1/30 correspondant aux jours calendaires de présence pour les mois incomplets

Un salarié est entré le 10 mars 2022 il est sorti le 6 juillet 2022 le plafond annuel régularisé sera :

$$3428 \times 22/30 = 2513,86$$

$$3428 \times 3 \text{ (avril, mai, juin)} = 10284$$

$$3428 \times 6/30 = 685,60$$

Plafond total = 14854,66 soit < au plafond annuel ss

b) Situation des employeurs multiples

Un employeur dont le salarié travaille régulièrement et simultanément pour au moins 2 employeurs est assujéti au respect de règles spécifiques en matière de paie ,notamment le prorata employeurs multiples

Mode de calcul :

Le salarié à employeurs multiples dont la rémunération globale dépasse le plafond peut se voir appliquer une répartition de plafond entre les différents employeurs (article L 242-3 al1 code de la sécurité sociale)

Le plafond est réduit par chaque employeur au prorata de la rémunération versée par rapport à la rémunération totale (tous employeurs confondus)

Exemple un salarié perçoit chez A 2000 euros et chez B 1800 euros

Le salarié perçoit une rémunération totale de 3800 euros

$$\text{Le plafond chez A } 3428 \times 2000 / 3800 = 1804,21$$

$$\text{Le plafond chez B } 3428 \times 1800 / 3800 = 1623,78$$

Pour bénéficier du prorata employeurs multiples ,le salarié a l'obligation de communiquer à chaque employeur le montant des rémunérations perçues chez les autres employeurs à la fin de chaque mois ou de chaque trimestre (en fonction de la périodicité de versement des cotisations applicables dans l'entreprise)

c) Salarié à temps partiel

L'assiette des cotisations est réduite à proportion de la rémunération du poste à temps partiel par rapport à la rémunération du même poste à temps plein selon la formule (code sécurité sociale art R242-9) :

Salaires à temps partiel X plafond de la périodicité de la paie / salaire à temps plein

Exemple un salarié à temps partiel percevant une rémunération mensuelle de 1700 euros et dont la rémunération du poste à temps plein serait de 3400 euros le plafond réduit est de :

$$1700 \times 3428 / 3400 = 1714 \text{ euros}$$

IV-déclarations et paiement des cotisations sociales

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIQhzikN5ik6cA0B.PAwx.;_ylu=Y29sbw-MEcG9zAzUEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658782051/RO=10/RU=https%3a%2f%2fentreprendre.service-public.fr%2fvosdroits%2fF24013/RK=2/RS=cG_7d3zT3SCscM4Z4Io0KJaP2JA-

V-Les organismes collecteurs des cotisations

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIAX9rBOBiKBEAaA6PAwx.;_ylu=Y29sbw-MEcG9zAzYEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658877163/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.legisocial.fr%2factualites-sociales%2f3455-transfert-recouvrement-cotisations-urssaf-va-sintensifier-futur.html/RK=2/RS=o2.aF5AaLV9-CYOafZhZbidGbjcs-

VI – Image d’un bulletin de salaire en 2022

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrFdYvuld5i5QcLPzm02olQ;_ylu=c2VjA3-NyBHNSawN2aWQEZ3BvcwMxNw--/RV=2/RE=1658783342/RO=11/RU=https%3a%2f%2fwww.youtube.com%2fwatch%3fv%3d17gkFrBhC60/RK=2/RS=ZM-blsXPW1vpN0Nh0PoUY.dWlJ6g-

Questions sur la leçon 15 La gestion de la paie

A partir des informations portées à votre connaissance, vous calculerez

- 1) le salaire net mensuel de chacun des salariés
- 2) Les cotisations sociales que l’employeur devra régler à l’URSSAF à la caisse de retraite complémentaire ARRCO

Madame Martin travaille dans le cadre d'un CDI à temps complet, elle perçoit un salaire horaire de 43 euros.

L'entreprise a recruté le 1^{er} mars 2021 monsieur Jean Aimar en tant commercial junior, il est lié à son employeur par un CDI. Il a été recruté à temps complet, son salaire mensuel brut est de 2000 euros.

Jean Aimar a décidé de démissionner, son contrat se terminera le 1^{er} septembre 2022.

Vous calculerez l'indemnité de fin de contrat dû à monsieur Aimar.

Par ailleurs les services fiscaux vous communiquent les taux de prélèvement à la source des deux salariés ;

Madame Martin :8%

Monsieur Jean Aimar :5%

Questions :

- 1) *Calculer le prélèvement à la source de chacun des salariés*
- 2) *Quel montant l'employeur devra – t – il reverser aux services des impôts au titre du mois de septembre 2022 ?*
- 3) *Quand et comment l'employeur devra – t – il procéder à ce règlement ?*

***Partie 3 : La Contribution du
gestionnaire RH à la communication et au
marketing***

***Leçon 16 Un peu d'histoire : de la gestion du personnel
à la gestion des ressources humaines***

*Cette partie du cours repose en partie sur les travaux de J ,Fombonne
personnel et DRH France 1830- 1990 Edition Vuibert 2001*

Dans cette leçon 1 l'on s'attachera à montrer les différentes périodes et leurs spécificités environnementales qui ont participé à la naissance de la fonction personnel dans l'entreprise et ensuite sa promotion dans la fonction ressources humaines

I- La gestion du personnel

A) Le personnel de l'entreprise comme préoccupation de l'employeur

1) Dans la première moitié du XIX siècle : rareté de la fonction de gestion du personnel

La fonction de gestion du personnel a une existence exceptionnelle, Les travaux des historiens relèvent des références du chef du personnel dans la littérature , chez Balzac dans le roman les employés (1836),

pour ce qui est des pratiques de gestion du personnel l'on peut évoquer le roman d'Emile Zola au « bonheur des dames » Dans ces textes l'on prend connaissance des modalités d'embauche ,du licenciement à une époque où le salarié est recruté non pas dans un contrat de travail mais dans un contrat de louage d'ouvrage

Celui-ci est formalisé dans le Code civil adopté sous le Premier Empire en 1804 sous le terme de « louage d'ouvrage », défini par l'article 1710 : « Le louage d'ouvrage est un contrat par lequel l'une des parties s'engage à faire quelque chose pour l'autre, moyennant un prix convenu entre elles. » Relevons ici que la condition ouvrière entre dans le droit commun applicable à l'ensemble des citoyens, ce qui est une forme de reconnaissance.

Le cadre juridique du « louage d'ouvrage » est précisé par les articles 1779 à 1799 code civil qui distingue trois grandes catégories : le louage dit « de services » qui concerne le travail domestique, le louage « des voituriers par eau et par terre » et le louage « des entrepreneurs d'ouvrage par devis et marché ». Cette dernière catégorie différencie quatre groupes : les « propriétaires », c'est-à-dire les clients ; les « architectes ou maîtres », c'est-à-dire les négociants qui livrent un ouvrage à un client et à l'égard duquel sa responsabilité est engagée ; les « entrepreneurs, maçons, charpentiers et ouvriers » ; les « personnes » employées par les précédents. Le premier groupe commande un ouvrage au second, qui lui soumet un devis. Une fois celui-ci accepté, le second confie la réalisation complète ou partielle de l'ouvrage au troisième, qui emploie éventuellement le quatrième groupe.

Sur l'absence d'un service ou d'une fonction de la gestion du personnel dans l'entreprise il faut évoquer la taille modeste des entreprises .En effet une des explications de la présence de la fonction personnel dans l'entreprise est liée à l'effet de taille

2) La seconde moitié du XIX siècle la gestion du personnel s'impose

L'imposition de la gestion du personnel s'impose à une multiplicité de causes

Tout d'abord la question de l'homme et de la femme au travail dans l'entreprise s'impose comme question sociale, notamment avec le développement des idées socialistes et de la diffusion des réflexions de Karl Marx .

En réponse aux urgences de la question sociale , se développe et se construit les bases du droit du travail applicables aux hommes et femmes en situation de subordination juridique ,C'est ainsi que le pouvoir de l'employeur devient contraint et limité par des dispositions légales et réglementaires (droit sur l'emploi des enfants ,le contrat d'apprentissage ,le travail des femmes) Il faut aussi évoquer le droit pour les salariés de se syndiquer (1884)

La réponse à la question ouvrière a fait apparaître un mode de gestion du personnel de la part des dirigeants des grandes entreprises industrielles : la paternalisme

« Jusqu'au XIXe siècle, la stratégie du bâton prévalait dans les manufactures et fabriques. La violence a toutefois ses limites puisque si elle peut forcer à l'obéissance, elle ne parvient pas nécessairement pour autant à la faire accepter. Elle ne suffira donc pas pour moraliser la classe ouvrière, encore marginale, jusqu'au milieu du XXe siècle, la France étant majoritairement composée de petits patrons, en particulier exploitations rurales familiales, artisans et commerçants. Les valeurs à inculquer à la classe ouvrière sont souvent perçues par elle comme capitalistes dans les pays occidentaux et sont vues comme visant à légitimer le rapport salarial, et donc à présenter comme normale l'obéissance de la classe ouvrière. Le rôle du paternalisme est de répondre aux problèmes rencontrés en prenant en charge l'ouvrier.

Le paternalisme est défini comme le caractère familial des relations entre employeurs et employés. Le patron assume l'autorité et les devoirs d'un père à l'égard de ses « enfants salariés ». Il est responsable de leur bien-être en contrepartie de quoi ils lui doivent respect[1] et obéissance. « Le patron doit être un père à qui Dieu impose l'obligation de remplir les devoirs de la paternité aussi bien au point de vue spirituel que matériel. »

Plusieurs entreprises, comme celle des Schneider au Creusot au XIXe siècle et XXe siècle, ont développé un management paternaliste, qui, bien souvent, pouvait apporter aux ouvriers un certain nombre d'avantages sociaux que la société ne pouvait pas encore leur fournir de manière généralisée, comme l'éducation, le logement, les soins médicaux. Il faut remarquer aussi que l'invention des allocations familiales en France est d'origine patronale, tout simplement par intérêt patronal bien compris. » (Wikipedia site)

3)La gestion du personnel dans la première moitié du XX siècle

Les politiques sociales liées à la construction de l'Etat Providence comportent des mesures visant à protéger le personnel salarié (par exemple la journée de 8 heures en 1919) la création des comités d'entreprise en 1945, la création de la sécurité sociale en 1945, la création des délégués du personnel dans l'entreprise .

L'expression « Les trente glorieuses » est reprise du titre d'un livre de Jean Fourastié consacré à l'expansion économique sans précédent qu'a connue la France, comme les autres grands pays industriels, du lendemain de la Seconde Guerre mondiale jusqu'au choc pétrolier de 1973. Jean Fourastié a choisi de donner ce nom à cette période en référence à la révolution de 1830 qualifiée traditionnellement de "Trois glorieuses". Pour lui, 1830 marque un tournant politique majeur en France, et la période 1945-1973 des "Trente Glorieuses" peut-être considérée comme son équivalent sur le plan économique.

On a, depuis, oublié son sous-titre : « La révolution invisible ». Il décrit bien cette révolution qui ne s'est pas faite en un jour, mais a été permanente pendant près de trois décennies. Elle s'est faite sans les à-coups des habituels cycles économiques.

Avec l'aide américaine du plan Marshall, l'Europe occidentale, sortie exsangue de la guerre, retrouve en seulement cinq ans son niveau de vie d'avant-guerre. Mais les Français et Françaises, comme les autres Européens, ne font pas que travailler : ils font aussi des enfants. C'est le « baby boom ».

L'expansion économique continue par la suite à marche soutenue : de 1950 à 1973, la **croissance** annuelle des douze pays qui adhéreront à la Communauté européenne a été en moyenne de 4,6% ! Un dynamisme qui fait aujourd'hui rêver. L'exode rural est important, les villes s'étendent et la **consommation** se développe. Le rattrapage technologique vis-à-vis des États-Unis, notamment le développement de la télévision, change les habitudes de vie. Le rêve américain devient réalité. Les ménagères achètent des machines à laver le linge, puis la vaisselle. Les Français s'enrichissent, le **chômage** tombe en Europe à 2,4% de la **population active** et les premiers lotissements de maisons individuelles préfabriquées se multiplient : à chacun son « home sweet home ». Une époque bénie qui sera brutalement interrompue par le premier choc pétrolier de 1973.

4) Les Trente Glorieuses (1945 /1974) la fonction de gestion du personnel s'impose dans l'entreprise

Un rappel comment s'explique l'emploi de l'expression les Trente Glorieuses ?

L'expression "**Trente Glorieuses**" désigne la période d'une trentaine d'années qui a suivi la **fin de la Seconde Guerre mondiale** en 1945, jusqu'au **premier choc pétrolier** de 1973. C'est, pour les pays industrialisés occidentaux, une période de **prospérité exceptionnelle**. Les "Trente Glorieuses" se caractérisent par une forte croissance économique, le plein emploi,

l'accroissement rapide du pouvoir d'achat et l'essor de la consommation de masse. Les historiens estiment que le mode de vie des français a plus évolué durant ces trois décennies que durant les deux siècles précédents et que le niveau de vie a été multiplié par 5 de 1945 à 1975, permettant un rattrapage technologique vis-à-vis des Etats-Unis. Le Produit intérieur brut (PIB) a été multiplié par 4,5 entre 1947 et 1973, ce qui correspond à une croissance annuelle moyenne record de 5,9%.

Pourquoi s'est imposée la fonction de gestion du personnel pendant la période des Trente Glorieuses ?

Celle – ci s'impose à partir de la convergence de plusieurs événements; qui sont : l'accroissement de la population salariée , de nouvelles dispositions légales et réglementaires qui complexifient la gestion administrative des salariés par l'employeur. Participent à l'affirmation de la fonction gestion du personnel la diffusion des idées sur les nécessités de transformer les conditions de travail des salariés ,ici ont eu un rôle important les travaux d'Elton Mayo,de Likert ; de Maslow

La fonction de gestion du personnel s'est imposée en se professionnalisant

B) Les indicateurs de la professionnalisation de la fonction personnel

Dés 1947 les directeurs de personnel ont participé à la création de l' Association Nationale des directeurs et chef du personnel (ANDCP).

Cette organisation a réalisé une enquête en 1959 afin de mieux connaître le contenu de leur fonction

De celle – ci il ressort que la gestion du personnel exerce des fonctions traditionnelles (gestion administrative du salarié et de son contrat de travail), mais celles – ci ne sont pas exclusives la gestion du personnel intervient dans des fonctions nouvelles (la formation des salariés, l'information et l'organisation de l'entreprise)

Si le titre donné au responsable de la fonction est celui de directeur du personnel , celui – ci peut prendre d'autres appellations par exemple (directeur des relations humaines, directeur des relations sociales ,directeur des relations du travail)

L enquête fait apparaître que les responsables de la fonction sont fréquemment des ingénieurs et l'affirmation de la fonction gestion du personnel se traduit par l'acquisition d'une position hiérarchique ,la fonction acquiert le statut de direction

A cet accroissement de pouvoir de la fonction gestion du personnel la nécessaire professionnalisation de la fonction est liée d'une part à la transformation rapide du droit du travail notamment les lois dites Auroux de 1982 ont entraîné le besoin de cadres de personnel

A cette inflation législative il faut mentionner les divers défis que doit relever l'entreprise (les mutations technologiques , la dérégulation des échanges économiques ,la faiblesse de la croissance , l'évolution démographique ,l'ouverture des échanges économiques , la sauvegarde de l'image de l'entreprise

II – La transformation de la fonction personnel en fonction ressources humaines

Selon la littérature portant sur la gestion des ressources humaines ,la transformation de la fonction personnel en fonctions ressources humaines s'est produite dans les années 1980.

Quelles sont les motifs de cette transformation ? et quels sont les principes qui animent la fonction ressources et son management ?

A) Les explications possibles à l'origine de cette transformation

1) La pression de l'environnement de l'entreprise

L'environnement de l'entreprise dans les années 1980 devient plus ouvert ,la concurrence entre les entreprises devient plus forte , avec des mutations économiques et technologiques plus rapides .Ce qui impliquent de nouveaux modes de management (développement des organisations, l'enrichissement des tâches , les cercles de qualité , l'empowerment) En d'autre terme la gestion de l'entreprise doit se réinventer ce qui modifie la gestion traditionnelle de la fonction personnel

2) Le changement de perspective dans la gestion des personnels

Il est admis que la conception traditionnelle du personnel a été « perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser » Opposée à cette conception prend place une conception du personnel appréhendé comme une ressource de l'entreprise dont il y a lieu d'optimiser leur utilisation

Sur ce point il faut mentionner les travaux de CH Bessyre des Horts (Vers une gestion stratégique des ressources humaines -Editions Organisations 1987)

« La Direction des ressources humaines est une vision contemporaine de la fonction des hommes et des femmes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser ,développer sur lesquelles ,il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise ,la fonction elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique »

B) Les principes au cœur de la fonction RH

L'analyse des pratiques de la fonction RH met notamment en avant quatre principes dans le management des ressources humaines :

- *L'individualisation de la gestion des ressources humaines*
- *La Flexibilité*
- *La mobilisation*
- *L'anticipation*

1) L'individualisation

L'individualisation de la gestion des salariés s'est imposée dans les années 1980.

Cette individualisation porte sur des objets qui étaient avant gérés de manière collective. Ainsi on a pu observer le développement de l'individualisation de la rémunération ,des temps de travail individualisés, les évaluations annuelles du salarié ,la mise en place du compte personnel de formation

1) La flexibilité

Celle – ci répond au besoin d'adaptation de l'entreprise face à la pression et à l'évolution rapide de l'environnement de l'entreprise .Cette flexibilité s'incarne dans le recours aux contrats de travail à durée déterminée ou dans l'aménagement des temps de travail (exemple : accords d'annualisation des temps de travail)

2) La mobilisation

La recherche de performance dans les activités de l'entreprise repose sur une forte mobilisation des salariés et de leur encadrement en modifiant l'organisation du travail ,avec des organisations moins verticales

3) L'anticipation

La gestion des ressources humaine doit préparer l'organisation aux changements de contexte ,à l'arrivée de nouvelles technologies et aux innovations de rupture

A cette la gestion des ressources humaines doit ajuster le besoin de formation des personnels

Questions sur la leçon 16

:

- 1) Relevez les événements qui ont participé à la transformation de la gestion du personnel en gestion des ressources humaines*
- 2) Quels sont les 4 principes qui sont au cœur de la pratique du mangement des ressources humaines ?*
- 3) En quoi consiste la fonction stratégiques de la fonction ressources humaines dans l'entreprise ?*

*Leçon 17 : L'organisation de la fonction RH dans
l'entreprise*

« Les directions des ressources humaines sont invitées à contribuer à la création de valeur tout en réduisant leurs de fonctionnement » Professeur Peretti)

Cet objectif impose de mettre en place la bonne organisation compte tenu des besoins, des capacités et de l'environnement de l'entreprise. Il faut noter une évidence que cette organisation sera différente dans la PME et dans la grande entreprise

Dans cette leçon les développements s'attacheront successivement à présenter la :

- *La fonction RH dans les pme*
- *Les recours à l'externalisation*
- *Les partenaires de la fonction RH*
- *Le système d'information ressources humaines*

I- La fonction RH dans les PME

Cette question a été magistralement traitée dans un ouvrage de monsieur Mahé de Boislandelle « Gestion des ressources humaines dans les PME » ed Economica 2015

La fonction se formalise relativement à la taille de l'entreprise

A) Dans la très petite entreprise

La fonction RH est assurée par le dirigeant et son assistant administratif. Le poste d'assistant RH exerçant la gestion administrative du personnel celle – ci se cumulant avec d'autres tâches administratives

B) Dans la PME à partir de 50 salariés

A partir de ce seuil on peut observer une formalisation des pratiques RH et la création d'une fonction RH

A partir de 50 salariés un poste de cadre responsable ressources humaines est créé. Le titre de directeur des ressources humaines apparaît à partir de 100 à 200 salariés. Et à partir de 300 salariés, le service RH s'étoffe et comprend plusieurs cadres dédiés aux missions de la fonction RH

Par exemple dans une entreprise de 750 personnes comportant un siège social de 50 personnes et deux établissements de 350 personnes l'on trouvera

Au siège : un DRH et un assistant ainsi que trois services :

- *Service administration du personnel et paie*
- *Un service développement humain et formation*
- *Un service organisation et conditions de travail*

II) La fonction ressources humaines et le recours à l'externalisation

A) Sur la pertinence du recours à l'externalisation

L'entreprise devant mettre en place la fonction ressources humaines est exposée à des coûts , confrontée à cette réalité elle doit faire des arbitrages faire ou faire faire ,internaliser ou externaliser la fonction ressources humaines .

La décision d'externaliser la fonction RH est faite pour mieux maîtriser les coûts et la productivité .Ce qui permet aussi à l'entreprise de se recentrer sur son cœur de métier

L'autre intérêt pour les dirigeants de l'entreprise de recourir à l'externalisation réside aussi par la qualité des services rendus par les tiers prestataires .Ces derniers sont en mesure de répondre avec expertise et sécurité aux problématiques posés par les obligations légales et réglementaires liées à la gestion des salariés

B) Les activités fréquemment externalisées

1) La paie

Pourquoi externaliser la paie ?

L'entreprise confie à un prestataire spécialisé et extérieur à l'entreprise, l'intégralité de la gestion de sa paie pour ne plus se soucier de l'émission des bulletins de paie et des différentes formalités, comme :

- les déclarations sociales ;*
- la gestion des contrats de travail ;*
- la formation ou autres.*

De ce fait, la société se décharge du traitement des salaires et transmet régulièrement les éléments de paie de chaque employé en y incluant les parties variables au prestataire. Ce dernier prend en charge les formalités déclaratives, administratives et l'édition des bulletins de paie.

Le choix de faire appel à l'externalisation de la paie peut avoir plusieurs raisons :

- la structure et la taille de l'entreprise ;*
- l'absence de personne compétente ou n'ayant pas l'expertise nécessaire à la gestion de la paie ;*

2) Le recours au portage salarial

Le portage salarial est une relation contractuelle tripartite dans laquelle un salarié porté d'une entreprise de portage salarial effectue une prestation pour le compte d'entreprises clientes. D'une part, un contrat de travail est établi entre le salarié porté et l'entreprise de portage salarial. D'autre part, un contrat commercial est établi entre l'entreprise de portage salarial et l'entreprise client

*Si les bénéficiaires sont nombreux pour les travailleurs, il y a également des avantages intéressants du côté des entreprises. Ces dernières peuvent recourir à ce système pour **trouver des professionnels pour des tâches ponctuelles ou occasionnelles** lorsqu'elles ne disposent pas des compétences nécessaires en interne.*

Le portage salarial peut être considéré comme une alternative à l'embauche d'un salarié en interne. Le recruteur n'est pas lié avec un contrat de travail et n'aura pas à se charger de la protection sociale de son prestataire. Vous n'avez pas à vous soucier des démarches administratives liées au salarié porté.

*Faire appel au portage salarial pour une mission de courte durée s'avère surtout **moins coûteux pour l'entreprise**. Moins cher qu'un intérim, ce système vous évite de mauvaises surprises, puisque le montant de la prestation sera préalablement être inscrit sur le contrat.*

II- Les partenaires de la fonction ressources humaines

La complexité croissante de l'exercice de la fonction ressources humaines à participer au développement de nombreux prestataires en ressources humaines et des partenaires institutionnels

A) Les prestataires des ressources humaines

1) Les cabinets conseils :

Qui ont des activités de généraliste ou de spécialistes (ex de cabinet conseils pour le recrutement et la gestion des salariés handicapés)

2) Les cabinets de recrutement

Interviennent pour la recherche de cadres dirigeants ou de cadres supérieurs

Ou plus généralement l'entreprise confie à ces cabinets de recrutement l'ensemble des procédures de sélection des candidats à l'emploi offert

3) Les conseils en accompagnement

Ces prestataires interviennent pour aider les salariés qui doivent quitter l'entreprise à se reconvertir professionnellement

4) Les conseils en droit social

L'on trouve dans cette catégorie les professionnels du droit du travail et de la protection sociale .Ceux – interviennent auprès des entreprises pour gérer les contentieux (activités judiciaires) ou bien les prévenir (activités juridiques)

B) Les institutions au service de la fonction RH

1) France Compétences (Site Ministère du Travail)

Créée le 1^{er} janvier 2019, France compétences est une institution nationale publique chargée de la régulation et du financement de la formation professionnelle et de l'apprentissage.

Qu'est-ce que France compétences ?

Placée sous la tutelle du ministre chargé de la formation professionnelle, son rôle est de :

- *répartir les fonds mutualisés aux différents acteurs de la formation professionnelle et de l'apprentissage ;*
- *réguler la qualité de la formation ;*
- *émettre des recommandations sur les coûts, les règles de prise en charge et l'accès à la formation ;*
- *veiller à la bonne exécution de la réforme sur la formation professionnelle et de l'apprentissage.*

*France compétences joue également un **rôle clé dans la transformation de l'offre de formation**. En lien avec les branches, elle participe à la construction des titres et des diplômes professionnels.*

*France compétences est **dotée d'une personnalité morale et d'une autonomie financière**, elle est composée de cinq collèges : l'État, les organisations syndicales de salariés, les organisations patronales, les Régions et des personnalités qualifiées.*

Quelles sont les missions de France compétences ?

- *Établir et garantir la pertinence des certifications : actualisation du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et des certifications et habilitations du répertoire spécifique :*
 - *identification des certifications professionnelles en évolution ou émergentes ;*

- *intégration des nouvelles compétences professionnelles.*
- *Réguler la qualité des actions de formation ;*
- *Réguler les coûts et les règles de prise en charge des financeurs publics ;*
- *Contribuer au débat public ;*
- *Organiser et financer le conseil en évolution professionnelle (CÉP) ;*
- *Répartir l'ensemble des fonds de la formation professionnelle et de l'alternance.*

Une convention triennale d'objectifs et de performance sera conclue entre l'État et France compétences. Elle définira les objectifs assignés à l'institution, les modalités de financement et de mise en œuvre de ses missions.

Quelle est la place de France compétences, dans le paysage de la formation professionnelle et de l'apprentissage ?

Instance centrale de gouvernance et de financement de la formation professionnelle et de l'apprentissage, France compétences a remplacé les instances de gouvernance nationales (Copanef, Cnefop) et absorbé le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) et la Commission nationale de certification professionnelle (CNCP).

France compétences assurera la répartition et le versement des fonds mutualisés de la formation professionnelle et de l'alternance :

- *aux opérateurs de compétences (OPCO) pour le financement des contrats d'apprentissage, de professionnalisation et de reconversion ou promotion par alternance (Pro-A) et pour l'aide au développement des compétences au bénéfice des entreprises de moins de 50 salariés ;*
- *aux Régions une dotation pour le financement des centres de formation des apprentis et pour des besoins d'aménagement du territoire et de développement économique ;*
- *à la Caisse des dépôts et consignation, pour le financement du compte personnel de formation (CPF) ;*
- *aux commissions paritaires interprofessionnelles régionales (CPIR) pour le financement des projets de transition professionnelle ;*
- *à l'État pour la formation des demandeurs d'emploi.*

Elle organisera et financera le CÉP à destination des actifs occupés, hors agents publics, selon des modalités qui seront fixées par décret. Elle assurera la veille, l'observation et la transparence des coûts et des règles de prise en charge en matière de formation professionnelle, lorsque les prestataires perçoivent un financement public.

2) ANACT

L'Agence nationale pour l'amélioration des [conditions de travail](#) a pour objectifs d'améliorer conjointement les conditions de travail et la performance des structures constituant le tissu économique français. Elle se met en appui aussi bien du champ privé que du champ public, en privilégiant l'action sur les [organisations du travail](#) et les relations professionnelles. Elle a donc pour objets de :

- Piloter la politique de santé au travail du gouvernement, à travers le Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) ³ signé tous les 4 ans, qui fixe les priorités d'actions.
- Réaliser des interventions auprès des structures, par le biais de son réseau ANACT-ARACT., afin d'agir sur les différents thèmes de la qualité de vie au travail.
- Produire des supports à destination des entreprises pour leur permettre d'animer et déployer leur propre politique de qualité de vie au travail : serious game, outils d'analyse ou de pilotage, retour d'expériences, transfert inter-entreprises, ...
- Innover dans la prise en charge des conditions de travail et de la performance des structures, en testant de nouveaux formats : Prévackthon ⁴, etc.

3) Pôle Emploi (Extrait site Pôle Emploi)

Pôle emploi a trois tâches essentielles : 1) l'accompagnement au retour à l'emploi, 2) l'indemnisation des demandeurs d'emploi, par le biais de l'[allocation d'aide au retour à l'emploi](#) (dite ARE) ou de l'[allocation de solidarité spécifique](#), (dite ASS) et bien d'autres (RFF, RFPE, ACRE, NACRE), 3) la mise en relation des entreprises et des candidats demandeurs d'emploi.

Ces trois missions correspondent donc, dans l'organisation interne, à trois services bien distincts, mais travaillant en synergie.

En détail, ses missions sont les suivantes :

A) Service placement :

1. prendre part aux inscriptions sur la liste des demandeurs d'emploi, tenir celle-ci à jour. Pour cela différents outils sont utilisés :

- o l'inscription, exclusivement sur Internet depuis le 1^{er} mars 2016,
- o la finalisation de cette inscription par le biais de l'entretien de situation (ESI). L'objectif de ce premier entretien est de clarifier le plan

d'action du demandeur d'emploi et d'anticiper les problèmes qu'il pourrait rencontrer pour mieux les traiter
[21](#)

2. l'accompagnement de chaque demandeur d'emploi dans sa recherche d'emploi jusqu'au placement (4,1 millions de retours à l'emploi en 2017 - seul 1% des offres déposées à Pôle emploi ne suscite pas de candidature²²)

- o La mise en œuvre du Conseil en évolution professionnelle (CEP), pour permettre aux actifs de faire le point sur leur situation professionnelle et mobilisation de différents outils : Bilan de compétences, formations, ateliers, prestations décentralisées, mises en situation professionnelles*

B) Service entreprise :

- 1. la prospection du marché du travail en allant au-devant des entreprises non encore inscrites chez PE.*
- 2. l'aide aux entreprises déjà enregistrées, dans leurs recrutements identifiés, présents ou potentiels (403 000 établissements ont utilisé les services de Pôle emploi en 2017). Depuis juin 2015, Pôle emploi a déployé 4 300 conseillers consacrés aux entreprises, afin de réduire le délai de satisfaction des offres d'emploi*
 - o Analyse de la fiche de poste*
 - o Aide à la rédaction de l'annonce*
 - o Présélection et envoi de candidatures ciblées, extraite des viviers de demandeurs d'emploi.*
- 3. Le CLUB RH analyse chaque année les données chiffrées et l'adéquation offre d'emploi/réponses apportées*

C) Service Indemnisation :

- 1. la participation au processus d'inscription, par un rendez-vous spécialisé , exclusivement dédié à la constitution du dossier de demande d'allocation*
- 2. le calcul et versement des allocations des demandeurs d'emploi indemnisés (9,9 millions de dossiers de demande d'allocation traités en 2017)*
- 3. le lien entre Pôle Emploi et d'autres acteurs du suivi social : AG-DREF, CNAV, etc...*
- 4. le calcul et le versement des aides financières aux créateurs ou repreneurs d'entreprise. Deux grands types d'aide sont propos :*

o

- 4) *L'Inspection du Travail (les missions de l'inspection du travail ont été développées dans la leçon 2 : le contrôle de la mise en œuvre des règles de droit du travail)*

III- *L'Organisation de la Fonction ressources humaines et la mise en place d'un système d'information ressources humaines (SIRH)*

A) *Les caractères d'un SIRH*

Qu'est ce qu'un SIRH ?

Un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) est un système gérant un ensemble de briques logicielles permettant d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines et d'en assurer un suivi.

Ces briques peuvent être de plusieurs sortes : gestion administrative du personnel, tableaux de bord sociaux, plate-forme de formation (dont e-learning), gestion des compétences et carrières, paie, gestion des temps et des activités... Un portail RH permet généralement aux différents services concernés de travailler en mode collaboratif, tout en n'ayant accès qu'aux contenus qui leur sont dédiés.

Quels services sont offerts au sein d'un SIRH ?

Les fonctionnalités couvertes sont nombreuses. On peut les classer en différentes familles. Dans la première sont généralement regroupés les services liés aux tâches les plus administratives : gestion des congés / RTT, consultation des soldes, gestion des notes de frais, des temps et plannings, des réservations (salles, véhicules, hébergement...), des rapports d'activité, etc.

B) *Les apports d'un SIRH*

*Un SIRH se compose de plusieurs modules (notes de frais, entretiens, congés et absences, planning, etc...) qui sont mis en place selon les **besoins spécifiques de chaque entreprise**. Les modules sont paramétrables et personnalisables, offrant ainsi un niveau élevé d'adaptabilité, tout en respectant les nombreuses obligations légales.*

Les avantages d'un SIRH en matière de services sont multiples :

- **Le regroupement des tâches et leur simplification** : c'est l'avantage qui est le plus vite perçu par les collaborateurs, et notamment les acteurs RH d'une entreprise. Le gain de temps et de productivité est immédiat après la mise en place d'un SIRH.

- **Une centralisation de l'ensemble des données RH** : c'est un avantage au niveau de la performance grâce à meilleur suivi de l'activité RH et de ses perspectives.
- **La contribution de tous les collaborateurs** : c'est un bénéfice pour les salariés, qui peuvent partager plus simplement leurs attentes grâce à une communication simplifiée. Et l'avantage d'un SIRH est aussi réel pour la direction avec une facilitation de la gestion et une meilleure image de marque employeur.
- **L'accessibilité** : disponible en ligne 24h/24, en mode SaaS (donc sans crainte d'obsolescence ou de problème de mise à jour) et accessible via un navigateur, le SIRH a l'avantage d'aller dans le sens d'une meilleure organisation du travail en répondant à de nouveaux besoins nomades. Il permet de travailler à distance et en mobilité, tout en diminuant le nombre de mails ou de réunions dans les process RH.
- **L'interopérabilité** : ce qui est parfois une crainte de la part des acteurs RH au moment de la mise en place d'un SIRH se révèle in fine être un atout majeur. Un SIRH s'interface avec les autres principaux logiciels du marché, offrant ainsi un gain de temps important et limitant les erreurs de ressaisie.

A travers un SIRH, de nombreuses données peuvent être analysées qui sont un véritable **atout pour la direction** et les responsables RH. Les données suivies et étudiées peuvent être variées : rémunération, gestion de la performance, gestion de carrière, plan de succession ou planification du travail par exemple.

A travers des rapports opérationnels ou des HR Analytics, l'entreprise peut anticiper et affiner sa prise de décision sur le capital humain. Dans le même temps, le SIRH à l'avantage de répondre aux préoccupations les plus courantes des décideurs RH :

- Une **conformité légale** dans la durée
- Une **amélioration de la productivité** administrative
- Une **meilleure qualité** des services RH
- Une **sécurisation** des données

Questions sur la leçon 17

- 1) Comment se caractérise la fonction ressource humaines dans la très petite entreprise ?
- 2) Pourquoi la fonction ressource humaines recourt à l'externalisation ?
- 3) Quelles sont les activités qui sont fréquemment externalisées dans l'entreprise ?
- 4) Expliquez la pratique du portage salarial
- 5) Qui sont les divers prestataires de la fonction ressource humaines ?
- 6) Indiquez l'intérêt pour la fonction RH d'utiliser le site France compétences

7) Quelles sont les principales caractéristiques d'un système d'information de ressources humaines (sirh) ?

Leçon 18 : Les Missions et les activités de la Fonction Ressources Humaines

I) Les missions de la fonction ressources humaines

Définition du concept de mission : « C'est identifier la raison d'être de la fonction ressources humaines dans l'entreprise »

Dans cette identification de la fonction ressources humaines seront évoquée dans un premier temps les missions selon le professeur Ulrich

A) Les missions de la fonction RH selon Dave Ulrich

Selon Dave Ulrich, qui l'a conceptualisé en 1997, les missions des ressources humaines recouvrent aujourd'hui quatre grands rôles : expert administratif, champion des employés, partenaire stratégique et agent du changement.

Tous ces rôles sont touchés par l'arrivée du digital dans le quotidien de l'entreprise, tant au niveau client qu'auprès des salariés. La transformation digitale est en effet aussi humaine, et touche à la culture d'entreprise, au recrutement et à la formation/accompagnement-développement.

De fait, les missions des praticiens RH vont aller vers ce qui crée de la valeur.

On remarque ainsi une réelle tendance à l'outsourcing de la dimension administrative, qui permet aux RH de se focaliser sur leur rôle de « champion des employés, d'agent du changement et de partenaire stratégique.

Les missions RH ont donc vocation à se complexifier et se spécialiser, principalement dans l'accompagnement des salariés, face au changement apporté par la digitalisation.

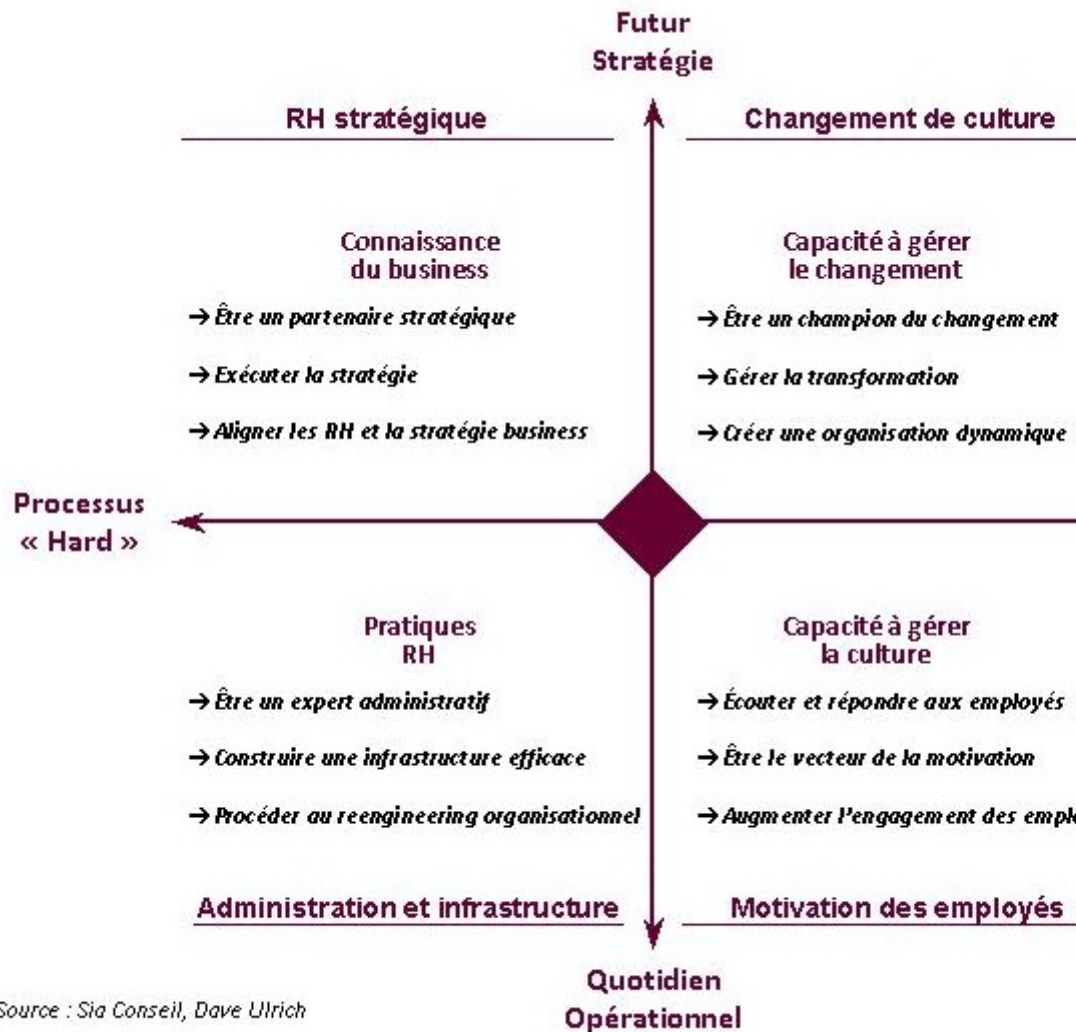
Le rôle des RH doit évoluer car le digital a paradoxalement renforcé la place de l'humain dans la création de valeur, comme exposé ci-dessus. Une étude de Deloitte montre ainsi que la création de valeur d'une entreprise se fait désormais pour 85% autour de 3 seuls critères : la marque, la propriété intellectuelle et ... les personnes. Ceci est d'autant plus crédible quand on sait que 8 processus sur 10 sont liés aux ressources humaines !

Et ces processus RH doivent être repensés puisque tournant autour de nouveaux outils, mais aussi être intégrés à un nouveau territoire des RH, qui doit se déployer de manière encore plus transversale. Le dé-silotage apporté par le digital doit commencer par là !

Et les compétences RH doivent changer. Ne plus être principalement ou prioritairement l'expert administratif mais de plus en plus partenaire stratégique.

A ce titre, le RH doit changer de posture, développer une vision business et plus large de l'entreprise, et, selon Gilles Verrier, Directeur Général du cabinet de conseil en ressources humaines Identité RH,

- *intégrer une dimension stratégique dans la façon dont il aborde les enjeux humains, en ayant une vision plus large que sa seule fonction, c'est à dire s'intéressant aussi bien à tout ce qui touche à la stratégie de l'entreprise, son intégration dans l'écosystème, le marché etc...*
- *être toujours en mode prospectif c'est à dire en restant en veille, et en se tenant au courant en permanence des nouvelles tendances, nouveaux outils, nouvelles organisations, nouvelles méthodes. Le DRH de demain devra être technophile pour comprendre les analytics, les SI-RH, et tout ce qui touche aux Réseaux sociaux, à la marque employeur digitale, aux nouveaux modes de sourcing, à l'e-recrutement. Cette veille doit d'ailleurs être impérativement élargie à l'international : un DRH ne peut se passer de cette dimension très enrichissante en termes de pratique, d'autant que le monde anglo-saxon est souvent en avance ;*
- *Enfin rester en contact avec le monde de la recherche qui propose souvent un angle de vue différent et permet une prise de recul à tout professionnel.*
 - *Administration et infrastructure: la RH doit agir de façon exemplaire pour une amélioration permanente de l'efficacité des processus gérés ; en ce point, elle doit contribuer à la baisse des coûts internes de l'entreprise.*
 - *Changement de culture: la RH a un rôle à jouer pour transformer l'organisation, sa culture, son mode de fonctionnement, façon cohérente avec la stratégie.*
 - *Motivation des employés: la DRH doit valoriser le principal actif dont elle a la charge, à travers la motivation des salariés. La RH doit être un acteur clé du lien entre motivation et création de valeur, un peu à la façon dont Mobil North America avait modélisé le lien entre le moral des employés et l'augmentation de la rentabilité dans les années 1990.*
 - *RH stratégique: la RH doit apporter une expertise de partenaire stratégique à la direction générale, en étant force de proposition sur les principales politiques RH : recrutement, compétences, rémunération ... qui permettent le déploiement et l'amélioration de la stratégie.*



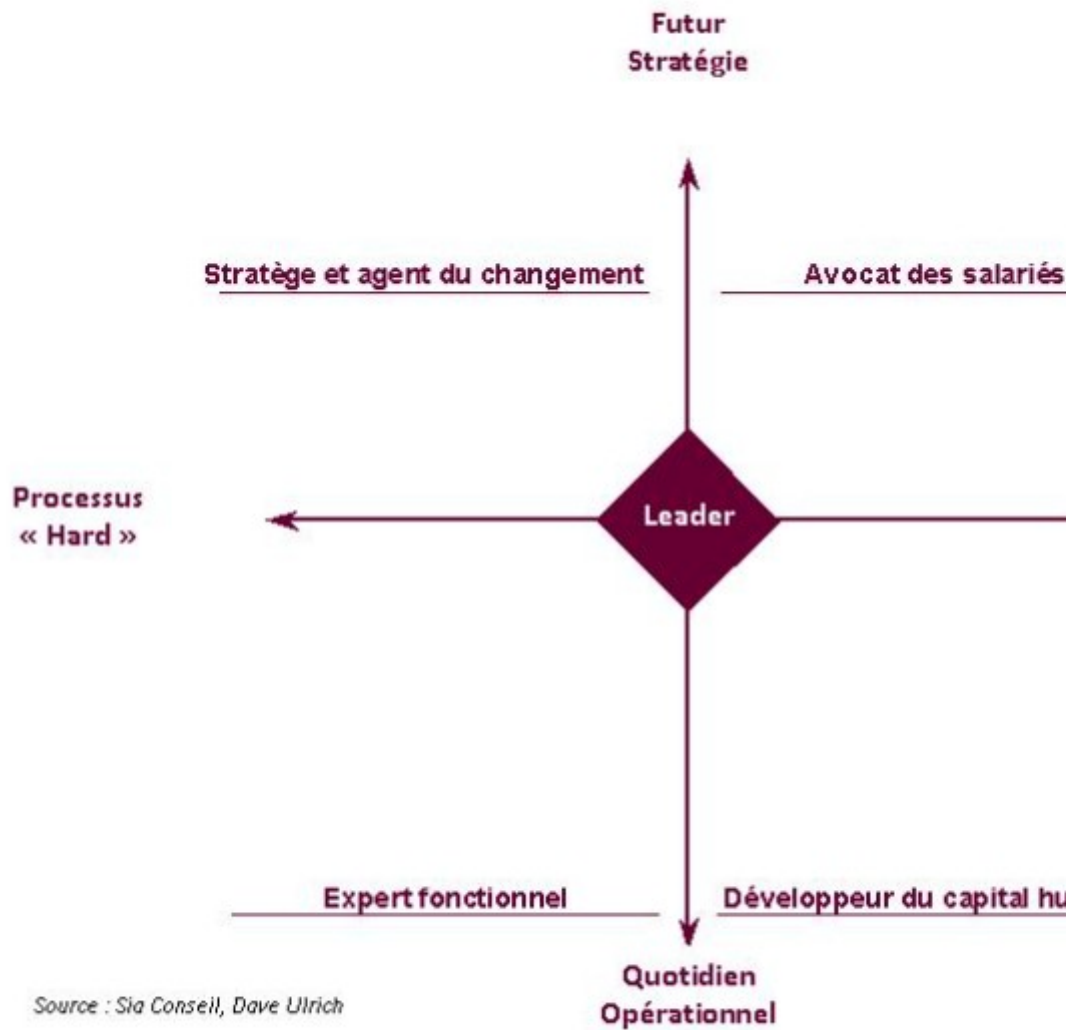
Le premier intérêt de ce modèle a été de donner une meilleure visibilité du positionnement et de l'action des RH : en interne, en donnant du sens aux actions et aux politiques RH. A l'extérieur de la DRH aussi, en constituant un outil de communication clair et dynamique vers les différents clients de la RH : Comité de Direction et Direction Générale, Managers, Employés, Hauts Potentiels ...

Le second intérêt de ce modèle est de fournir un cadre de référence permettant d'inscrire la RH dans une dimension de partenaire stratégique : toute action (motivation, pratiques administratives, culture et bien évidemment partenaire stratégique) ne peut se définir que dans une réflexion globale, commune à l'ensemble de l'organisation. Pensée comme un modèle qui pouvait aider les RH, la matrice permettait de créer un focus à l'extérieur sur le « rendement » des RH. Depuis, naturellement, ce cadre a évolué, ainsi que le promeut David Ulrich. Cette évolution est riche en soi, en ce qu'elle offre des pistes pour appréhender le futur de la RH.

Il existe aujourd'hui non plus quatre, mais cinq rôles en matière de RH. Détaillons les :

- *Le rôle d'expert administratif a évolué pour faire place à un rôle d'expert fonctionnel, qui vise non seulement la performance des RH, mais aussi l'expérience concrète et utile. De ce point de vue, le rôle s'enrichit et se densifie : il ne suffit plus de faire mieux, mais il faut que chaque évolution soit porteuse d'une meilleure pratique.*
- *Le rôle de champion des salariés a été scindé en deux : d'une part, un rôle de développeur de capital humain, mettant pleinement au centre de son action l'une des quatre ressources clés de demain, le savoir (au même titre que le crédit, l'énergie, et l'eau) en mettant de plus en plus souvent l'accent sur le développement de talents pour le futur ; d'autre part, un rôle d'avocat des salariés, en faveur des travailleurs que l'entreprise emploie.*
- *D'après David Ulrich, les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement se confondent de plus en plus. Dans un monde où l'évolution des positions est de plus en plus rapide, il n'y a rien d'étonnant à ce que le DRH stratège soit également celui qui participe pleinement à une guerre de mouvement.*
- *A ce modèle a été ajouté le rôle du leader : un rôle de leader des RH, un apport de leadership au sein de l'organisation, en vue de réaliser les objectifs futurs.*

L'objectif initial du modèle, c'est-à-dire se concentrer sur les réalisations des RH, est resté, mais ces réalisations RH ont été quelque peu modifiées.



B) Les missions de la fonction RH comme réponses aux parties prenantes internes de l'entreprise

1) Les attentes des salariés

1.1 L'attente d'équité des salariés

Avoir le sentiment d'être traité à égalité avec les autres : voilà le moteur de la productivité en entreprise selon la théorie de l'équité.

Une théorie pour expliquer la motivation des salariés de votre entreprise

La théorie de l'équité est née dans les années 1960, suite aux recherches et expériences menées par le psychologue John Stacey Adams.

Selon cette théorie, chaque salarié au travail a tendance à comparer sa situation (salaire, avantages, charge de travail...) avec celle des autres personnels au sein de l'entreprise ou en dehors de celle-ci.

Cette comparaison peut conduire à un constat de non-équité qui va pousser votre salarié à agir pour rétablir l'équilibre. La recherche de la "justice" est donc un moteur essentiel de la motivation individuelle.

Le ratio d'équité : un moyen de comparaison

Chaque salarié établit un ratio d'équité en comparant la rétribution de son travail avec l'effort fourni.

La rétribution englobe le salaire et tous les avantages dont le salarié bénéficie (reconnaissance, conditions de travail...).

Les efforts fournis rassemblent toutes les contributions que le salarié apporte (temps de travail, expérience, formation...).

Il calcule ce score pour lui-même et pour les autres salariés auxquels il se compare.

Selon Adams, chaque personne calcule les ratios d'équité ainsi :

$$\text{Ratio d'Équité} = \text{Rétribution} / \text{Contribution}$$

Ce calcul ne repose pas sur des variables concrètes : le salarié de votre entreprise accorde, selon son jugement personnel, une valeur à chaque élément de rétribution et de contribution.

Le ratio d'équité prend son sens quand il est confronté à ceux des autres salariés. La comparaison conduit à 3 sentiments :

- *sentiment d'équité si les ratios sont identiques,*
- *sentiment de sous-équité lorsque le ratio personnel est inférieur,*
- *sentiment de sur-équité si ce ratio est supérieur.*

Un salarié peut avoir un sentiment de sous-équité au sein de l'entreprise (« Je suis moins bien payé que mes collègues pour des efforts équivalents » par exemple) et de sur-équité au regard de situations à l'extérieur (« Je suis certes moins bien traité que mes collègues, mais ma situation ne serait pas aussi bonne chez un autre employeur »).

1.2 Employabilité et évolution professionnelle

A entendre en permanence DRH, recruteurs, consultants, cabinets de recrutement, de placements, conseillers en recherche d'emploi parler d'employabilité, s'est-on posé la question de savoir ce qui se cache derrière ce maître-mot qui semble détenir toutes les clés de l'emploi ? Si l'on se réfère au dictionnaire Larousse, on reste un peu sur sa faim. L'employabilité serait la « capacité d'une personne à être affectée à un nouveau travail ». Un peu court, et guère plus limpide que la définition donnée au cours d'un sketch des

Guignols : « Monsieur Chirac, l'employabilité cela veut dire l'emploi pour tous ? » « Non, c'est le potentiel qu'a tout un chacun de trouver un emploi. Et je voudrais rapprocher l'employabilité de » l'embauchisation... »

DRH ou psy : des visions différentes

Dans son « Dictionnaire des ressources humaines », Jean Marie Peretti, professeur de management à l'Essec, propose cette triple définition :

- Probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un.
- Attractivité d'une personne sur le marché du travail.
- Capacité d'une personne à se maintenir en état de conserver son emploi ou d'en trouver un autre rapidement, dans ou hors métier de l'entreprise.

Si l'on rassemble ces différents éléments en une seule phrase, la définition, proposée dès 1993 par le cabinet Développement & Emploi et citée dans un ouvrage publié par le cabinet de ressources humaines Insep, a le mérite d'être très compréhensible : « Compétences du salarié et conditions de gestion des ressources humaines, nécessaires et suffisantes, lui permettant à tout moment de retrouver un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables. »

Mais si l'on oubliait un peu l'aspect purement technique des compétences pour mettre un peu d'humanité dans un mot qui a pour vocation de créer une relation de travail. Dans leur ouvrage « Le manager est un psy », Eric Albert et Jean-Luc Emery, médecins psychiatres et consultants en entreprise, associent l'employabilité au fait de se rendre désirable sur le marché du travail, en interne dans l'entreprise ou à l'externe. L'art de se faire désirer, une jolie définition, non ?

1/ Bien se connaître pour mieux définir son projet

Savoir d'où on part pour mieux définir où l'on va... Que l'on soit à la recherche d'un emploi, en mobilité interne ou en reconversion professionnelle, cette première étape s'avère indispensable pour avoir une meilleure connaissance de soi et de ses compétences. Pour cela, l'outil le mieux adapté reste le bilan de compétences. « Ce bilan permet d'aider une personne à clarifier sa situation à un moment donné, à faire l'état des lieux de son expérience, à réfléchir sur ses aspirations, ses motivations, ses possibilités d'évolution, bref à faire le point pour s'inscrire dans l'avenir », explique Marie-Laure Fargeix, coordinatrice à la Fédération nationale des CIBC (Centres interinstitutionnels de bilans de compétences). Une réflexion nécessaire, qui ne signifie pas forcément un changement radical mais permet de mieux cerner ses attentes personnelles, de les confronter au marché, afin de prendre la meilleure décision.

Aptitudes relationnelles et compétences professionnelles passées au scanner

Le bilan commence par poser un diagnostic : analyse de la demande (pourquoi une telle démarche), analyse des compétences (parcours professionnel, compétences professionnelles et personnelles – bénévolat, passions), questionnaire sur ses valeurs, ses aptitudes. « Ce premier travail permet à la personne de mieux cerner ses objectifs, ses aspirations, ses centres d'intérêt, ses motivations, explique Marie-Laure Fargeix. Afin qu'il n'y ait aucun doute possible sur les raisons qui justifieront son projet. »

A partir de ces données commence le travail sur les hypothèses de projets possibles : recherches sur les métiers ou secteurs d'activité envisagés, opportunités d'emploi. En découle l'identification des moyens pour parvenir à son objectif – recherches complémentaires, formations – ainsi que les étapes intermédiaires nécessaires pour la réalisation de son projet et les financements possibles, dans le cas de formations ou d'aide à la création d'entreprise.

En règle générale, le bilan de compétences se déroule en 24 heures, étalées sur deux à trois mois, à raison d'un entretien par semaine en individuel avec un consultant. Si l'on est en poste dans une entreprise, il faut s'adresser à un organisme auquel cotise l'employeur dans le cadre de la formation professionnelle et demander un congé bilan de compétences. Le bilan peut se dérouler pendant les heures de travail ou en dehors, par exemple dans le cadre du DIF (Droit individuel à la formation). Le financement est alors pris en charge.

Dans le cas d'une recherche d'emploi, certains financements sont possibles. Se renseigner auprès de Pôle emploi ou auprès du réseau national des CIBC. Le premier entretien est gratuit.

Pascale Colisson – Lesinfluences.fr

2) Les attentes de la direction générale

La direction générale de l'entreprise attend de la fonction ressources humaine satisfasse respectivement la sécurité, la compétitivité et la création de valeur

2.1) attente de sécurité

La difficulté d'appliquer des dispositions légales et réglementaires relativement exposent l'entreprise à des risques de contentieux dans l'entreprise à cette fin les décisions prises en matière sociale doivent être sécurisées par l'expertise de la fonction ressources humaines

2.2) Attente compétitivité

La fonction ressources humaines doit participer à l'obtention de gains de productivité ; ceux-ci peuvent être obtenus notamment par une mobilisation des salariés ou encore anticiper et accompagner l'innovation par la formation des personnels

2.3) *La création de valeur :*

- *Soutenir et accompagner la transformation de l'entreprise*
- *Attirer et retenir les talents professionnels*
- *Améliorer la politique de rémunération*

II) Les activités de la fonction RH

Ces activités se divisent traditionnellement en administration du personnel et en gestion des ressources humaines

A) Le contenu de l'activité administration du personnel

Le contenu de l'activité est dicté à partir des activités qui sont dans le périmètre des fonctions prises en charge par le responsable de l'administration du personnel telles sont définies dans la définition du poste de responsable de l'administration du personnel proposée par L' APEC

1) *Activités principales*

Veille sur l'actualité sociale

- *Exercer une veille sur l'ensemble des obligations légales liées à la gestion administrative du personnel, la paie, les obligations légales.*
- *Se tenir à l'écoute des grandes mutations touchant l'entreprise et son environnement : fusions, conjoncture économique, vente d'une activité...*
- *Mettre en œuvre les adaptations nécessaires : par exemple, élaborer ou faire évoluer les procédures internes : systèmes collectifs de rémunérations variables, règles d'utilisation des véhicules de fonction, remboursement des notes de frais, règles d'éthique...*

Management et coordination de l'administration RH

- *Superviser une équipe administrative et/ou de gestionnaires paie chargée de :*
- *Veiller au respect du code du travail et du règlement intérieur de l'entreprise (respect des horaires, tenue vestimentaire...).*

- *Appliquer la réglementation de la convention collective, des accords d'entreprise.*
- *Assurer et suivre l'ensemble des process de gestion des temps (absentéisme, présentéisme des salariés), gérer les incidences et les mesures disciplinaires.*
- *Assurer les relations avec les organismes sociaux : mutuelle, Urssaf, caisse primaire d'assurance maladie, médecine du travail, caisse d'assurance retraite et de la santé au travail...*
- *Préparer tous les documents réglementaires liés à la gestion du personnel : établir les contrats de travail, avenants, soldes de tout compte, assurer les affiliations aux diverses caisses.*
- *Tenir à jour les dossiers administratifs de chaque salarié.*

Gérer la paie : préparer les éléments fixes (ancienneté, congés) et variables (intéressement, prime, heures supplémentaires, maladie, accident) de la paie, établir les déclarations obligatoires (Dadsu, formation, apprentissage, handicapés...), régler les cotisations sociales.

Conseil RH

- *Dialoguer en permanence avec les salariés, les partenaires sociaux et les instances représentatives du personnel, répondre à leurs questions, participer aux chantiers RH, préparer les accords sociaux.*
- *Conseiller les managers (procédures disciplinaires, règles sur les heures supplémentaires, gestion des représentants du personnel...) et la direction (contraintes légales, adaptations aux nouvelles réglementations, support dans les relations avec les IRP...).*

Reporting RH

- *Élaborer l'ensemble des tableaux de bord sociaux permettant de suivre l'activité du personnel : absentéisme, masse salariale, congés, accidents du travail...*
- *Analyser les données recueillies.*
- *Faire remonter les données sociales au niveau du siège ou du comité de direction de l'entreprise.*

- *Établir le bilan social de l'entreprise.*

C) *Activités éventuelles de gestion des ressources humaines dans l'entreprise*

Le responsable administration RH-paie peut avoir un périmètre d'action très large au sein d'une entreprise.

Son positionnement transversal peut l'amener à prendre en charge la logistique, les services généraux et toutes les problématiques liées à l'ergonomie, l'hygiène, la sécurité, les conditions de travail (stress, harcèlement, pénibilité).

Par ailleurs, l'animation du dialogue avec les syndicats peut lui être directement rattachée, ainsi que la dimension négociation.

Enfin, le recrutement d'un certain type de profils peut être placé sous sa responsabilité directe. Il s'agit le plus souvent des intérimaires, voire des populations peu qualifiées.

VARIABILITÉ DES ACTIVITÉS

Selon la taille et l'organisation de l'entreprise, on peut distinguer plusieurs types de poste autour de cette fonction.

Sur les sites de production ou au sein d'une PME-PMI, la fonction stratégique RH n'est souvent pas représentée par le DRH ou RRH. Le responsable administration du RH-paie, alors désigné comme responsable du personnel, est le véritable coordinateur de toutes les problématiques RH inhérentes au site : relations sociales, paie, contentieux, gestion des effectifs, recrutement, formation, communication interne, projets transversaux (rémunérations, SI-RH, mobilité...).

Il est en quelque sorte un DRH délégué très administratif exerçant sur un périmètre plus restreint en termes d'effectifs. Il s'appuie généralement sur des équipes administratives qui l'épaulent dans la gestion quotidienne du personnel.

Au sein des filiales, la fonction stratégie RH est souvent représentée par un RRH, voire un DRH. Dans ce cas, on trouve une organisation bicéphale : le responsable de l'administration du personnel coordonne l'ensemble des équipes en charge de la paie, des congés, de l'absentéisme... tandis que son homologue orienté stratégie RH va piloter le recrutement, la formation et les relations avec les partenaires sociaux.

Au niveau du siège, le responsable de l'administration RH et de la paie peut piloter des équipes très importantes en charge de la gestion quotidienne des effectifs. Son rôle se concentre alors davantage sur le suivi des différents indicateurs qui lui parviennent, ainsi que sur le lien avec le comité de direction et sur l'évolution du système d'information RH dont il est l'un des premiers utilisateurs.

En l'absence d'une fonction dédiée aux rémunérations et avantages, il gère tout ou partie des questions liées à la politique de rémunération.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la gestion de la paie et une partie de l'administration RH (déclarations et cotisations sociales) peuvent être externalisées à des prestataires spécialisés. Au sein des grandes structures, elles sont souvent regroupées en centres de services dédiés.

Questions sur la leçon 18

- 1) Quels sont les 4 pôles qui recouvrent les missions de la fonction ressource humaines selon ULRICH ?*
- 2) Quelles sont les attentes de la partie prenante salariée dans les missions de la fonction ressource humaines ?*
- 3) Quelles sont les attentes de la partie prenante direction générale dans les missions de la fonction ressource humaines*
- 4) Comment peut-on distinguer les activités de la fonction ressource humaines ?*

Leçon 19 : Le recrutement et l'intégration du salarié

La direction générale de l'entreprise et le service humaine de l'entreprise doit s'attacher à maîtriser le processus de recrutement et l'intégration du ou des salariés recrutés . Ces deux activités qui sont récurrentes dans l'entreprise ,sont complexes ,d'une part elles nécessitent la parfaite application des règles de droit et d'autre part l'utilisation pertinente des ressources des technologies de l'information et de la communication numérique

Après avoir effectué le recrutement du salarié pour le poste à pourvoir, l'entreprise doit mobiliser d'autres ressources pour réaliser son intégration dans l'entreprise et sur son poste de travail .L'enjeu de l'intégration est la fidélisation des salariés performants ce qui détermine la réussite du recrutement

Dans un (I) seront traités :

- A) Les enjeux du recrutement*
- B) La phase préparatoire du recrutement*
- C) Le processus de recrutement*
- D) Les pratiques du recrutement avec le recours au numérique*

Dans un (II) L'intégration seront traités successivement

- A) La transmission de la culture d'entreprise au salarié recruté*
- B) Les outils d'intégration en entreprise*

I) Le recrutement

A) Les enjeux du recrutement

Le recrutement est d'une part un acte de gestion stratégique et un acte de communication

1) Le recrutement comme acte de gestion stratégique

Le recrutement dans certains cas apparaît comme un besoin qui se de manière imprévisible ,cas du salarié qui démissionne ,en revanche le recrutement dans d'autres cas s'inscrit dans le déploiement de la stratégie de l'entreprise .Ainsi l'entreprise qui développe une stratégie dans l'économie digitale a besoin d'effectuer des recrutements nécessité en conformité avec la stratégie décidée. Cette décision stratégique se manifeste aussi dans le choix de ou des candidats à recruter ,ceux – ci peuvent se réaliser de manière interne ou externe

2)Le recrutement comme acte de communication

Incontestablement le recrutement renvoie met en jeu l'attractivité sociale de l'entreprise .Celle – ci est directement liée aux messages

institutionnels délivrés ,par les valeurs éthiques qui ont pu être identifiés par les candidats sélectionnés pour le poste à pourvoir .Ainsi les candidats exclus par la procédure de sélection éloignée de valeurs éthiques affichées par l'entreprise seront enclins à communiquer à l'extérieur une image dévalorisée de l'entreprise

De telle sorte que le responsable du recrutement doit être convaincu que le recrutement est un marqueur du marketing social

B) la procédure de recrutement et les contraintes légales

Celle – ci, après avoir observé la pratique des entreprises suit trois phases :

- Préparation
- Recherche de candidats
- La sélection des candidats

1-La Phase préparatoire

1.1 Besoin et demande de recrutement, par exemple le départ d'un salarié ou la nécessité d'augmenter quantitativement le nombre des salariés pour répondre aux nouvelles activités industrielles ou commerciales

Le besoin constaté fait naître la demande de recrutement auprès de la direction générale Des ce moment il faut définir la nature du contrat de travail qu'il faudrait conclure. Ce dernier dépend de plusieurs éléments ,d'une part de la durabilité du besoin, des moyens financiers de l'entreprise et de la politique générale de recrutement .Si le besoin est de courte durée le recours au Contrat de travail à durée déterminée est pertinent dans le cas contraire le CDI s'impose

Une fois validée le besoin de recrutement il y a lieu de définir les critères de sélection et choisir les canaux de recrutement

1.2Le choix des critères de recrutement

Les critères de recrutement se font à partir de la description du poste de l'environnement du poste et du profil du poste

La description du poste se fait en identifiant successivement :

- Les missions
- La responsabilité
- La position hiérarchique
- Les activités
- Les critères de performance

L'environnement du poste vise à recenser ;

- Les personnes
- Les lieux
- Les conditions d'exercice

Quant au profil du poste il énonce les divers requis attendus du candidat

Les diplômes et qualifications

- Expérience professionnelle
- Les savoirs
- Savoir – faire
- Savoir – être

Le choix des critères est déterminé selon les attentes de l'entreprise ,tout en compte du respect scrupuleux des dispositions des dispositions du code du travail notamment de l'article L 1132-3-3 du code du travail

« Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L. 3221-3, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat, pour avoir relaté ou témoigné, de bonne foi, de faits constitutifs d'un délit ou d'un crime dont il aurait eu connaissance dans l'exercice de ses fonctions.

Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation professionnelle, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L. 3221-3, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat, pour avoir signalé une alerte dans le respect des articles 6 à 8 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

En cas de litige relatif à l'application des premier et deuxième alinéas, dès lors que la personne présente des éléments de fait qui permettent de présumer qu'elle a relaté ou témoigné de bonne foi de faits constitutifs d'un délit ou d'un crime, ou qu'elle a signalé une alerte dans le respect des articles 6 à 8 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 précitée, il incombe à la partie défenderesse, au vu des éléments, de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à la déclaration ou au témoignage de l'intéressé. Le

juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles »

La dernière phase de la préparation est relative au choix des canaux de recrutement

2)La recherche de candidats

Les sources de recrutement sont soit interne ou externe à l'entreprise

De nombreuses entreprises font le choix d'offrir les postes à pourvoir aux salariés de l'entreprise . Ce choix peut être argumenté pour des raisons économiques ou pour des motifs d'optimisation de carrière à l'intérieur de l'entreprise à certains salariés

La recherche externe en dehors des modes traditionnels de recherche externe de candidats ,les ressources de l'économie numérique peuvent un recours pertinent

L'économie numérique (digitale) a enrichi les sources de recrutement ,notamment avec le recours aux réseaux sociaux (les job board : site d'emploi en ligne

Divers sites fournissent aux entreprises des logiciels de traitement des candidatures pour les aider les flux de cv reçus ; (exemple de gestionnaires de candidatures Monster,Job and Co,Profilsoft)

Par ailleurs des fournisseurs informatiques comme Oracle ,Salesforce ou SAP proposent aux entreprises d'intégrer dans leurs systèmes d'information des modules de Facebook ,Twitter ,Linkedin)

3)La sélection des candidats

Comporte plusieurs séquences :

- L'entretien de recrutement*
- Les tests*
- De nouveaux outils de sélection*
- La prise de décision*

L'entretien de recrutement

Le candidat est entendu par plusieurs personnes en charge de recrutement

L'objectifs de cet entretien est de recueillir de l'information sur le candidat et de délivrer à ce dernier des informations sur le poste à pourvoir

Exemples de questions posées régulièrement posées aux candidats lors de l'entretien :

*Quelles sont les difficultés professionnelles que vous avez déjà rencontrées ?quelles solutions avez-vous proposé,
Pourquoi pensez- vous réussir dans ce poste ,
Que pensez- vous pouvoir nous apporter,
Selon vous quelles qualités un bon manager doit – il posséder, ?
Citez une situation où vous avez fait preuve d'initiative
Quels journaux étrangers lisez – vous ,
Etes vous disponible pour vous déplacer fréquemment ?
Evoquez une situation que vous avez vécue comme un échec*

La passation des tests

Le candidat est amené à passer des tests de recrutement. En l'espèce les tests utilisés sont les tests d'aptitude et les tests d'aptitude

Les tests d'aptitudes ont pour objectifs d'établir le degré d'habileté physique ou intellectuelle du candidat relativement aux tâches à effectuer dans le poste à pourvoir

Pour ce qui des tests de personnalité , ceux – ci permettent d'évaluer la soumission d'un candidat à la hiérarchie ,la façon dont sa personnalité s'est construite et ses ressources pour gérer des collaborateurs

La prise de décision relativement au candidat à recruter

Les séquences précédentes ont pour but d'aboutir au choix du candidat à recruter ,et à éliminer des candidats ,pour retenir un nombre restreint de candidat ;pour choisir celui qui sera en dernier lieu retenu

B)L'intégration du candidat recruté

Le recrutement du salarié sélectionné n'est réussi que si son intégration dans le poste et dans l'entreprise est réussie, l'échec de l'intégration se traduisant par un départ par exemple prématuré du salarié.

,L'importance de l'intégration est mise en évidence par le concept de socialisation organisationnelle venant de la sociologie

1) Sur la pertinence du recours au concept socialisation organisationnelle

« La socialisation professionnelle est un processus est un processus double de transmission et d'acquisition des connaissances organisationnelles et sociales entre deux ensembles d'acteur ; l'organisation (acteur collectif) et la nouvelle recrue. au cours de ce processus, la nouvelle recrue passe du statut d'étranger au statut de membre assurant efficacement un rôle dans l'organisation »

Cette socialisation organisationnelle se produit lorsqu'un individu change d rôle ou change d'organisation, telle est la situation lors d'un recrutement ou d'une promotion

L'intégration sera réussie si le processus de socialisation organisationnelle si la recrue ne rejette pas consciemment ou non les valeurs et normes de l'organisation de travail

La socialisation organisationnelle lorsqu'elle est prise en considération par le service RH repose classiquement sur deux leviers : le livret d'accueil et les programmes de parrainage (ces deux outils ne sont pas exclusifs la culture d'entreprise est en mesure de créer d'autres outils)

2) Les leviers classiques d'intégration

3.1) Le livret d'accueil

Le livret conçu par le service Rh, se présente comme un document d'information stratégique à destination du nouveau salarié. Dans ce document le recruté est informé et sensibilisé aux missions et aux priorités de son employeur

Le contenu du livret a pour objet de présenter d'une part l'histoire de l'entreprise, ses valeurs et d'autre part l'organisation générale de l'entreprise et enfin ses performances et ses défis

3.2) Les procédures de parrainage

Au cœur des procédures de parrainage, plus ou moins formalisées, sont le tutorat ou mentorat.

L'objet du tutorat ou mentorat est d'assurer un accompagnement personnalisé du nouvel entrant, visant à favoriser la transmission et l'acquisition des savoirs –faire et de la culture d'entreprise .ce type de parrainage est propre a faciliter les contacts du nouveau salarié avec les autres membres de l'entreprise et notamment avec ceux qui sont dans l'environnement du poste de travail qu'il va occuper .

Questions sur la leçon 19

- 1) *En quoi consiste le processus de recrutement dans l'entreprise ?*
- 2) *Pourquoi peut –on soutenir que le recrutement est considéré comme un acte de gestion stratégique ?*
- 3) *Le recrutement peut- il être appréhendé comme un acte de communication ?*
- 4) *Mettez en évidence les contraintes légales qui s'imposent à la procédure de recrutement*
- 5) *A partir de quelles données un poste de travail peut il être analysé ?*
- 6) *Quel est l'objectif recherché dans l'entretien de recrutement ?*
- 7) *Pourquoi les services de l'entreprise doivent – ils organiser l'intégration du salarié recruté ?*
- 8) *Pouvez- caractériser l'intégration réussie du salarié ?*
- 9) *Quels sont les outils que peut mettre en place la fonction ressource humaines pour organiser l'intégration du salarié ?*

Leçon 20 : Le gestionnaire RH et la communication Interne

Quels sont les outils de communication interne à mettre en place ?

La communication interne est trop souvent négligée. Pourtant, elle est essentielle. On vous donne toutes les clés pour mettre en place une communication interne digne de ce nom.

Sommaire

- La communication interne : pour quoi faire ?
- Les outils à adopter pour une communication interne efficace
- En conclusion

*La communication est connue pour s'adresser avant tout aux clients et prospects éventuels. Cependant l'une des branches de la communication consiste également à informer chaque collaborateur de l'entreprise, c'est ce que l'on appelle **la communication interne**. Outre la simple diffusion de l'information, elle impacte également le management du personnel ou encore le développement de votre marque employeur. En outre, elle s'inscrit parfaitement dans les nouvelles attentes des salariés pour qui le salaire n'est désormais plus l'unique source de motivation. Si ce n'est pas déjà fait, l'instauration d'une véritable **stratégie de communication interne** au sein de votre organisation est donc à envisager sérieusement.*

*Quels que soient vos ressources et vos moyens financiers vous pourrez toujours trouver un outil qui correspond à votre entreprise. D'autant plus qu'avec le développement des outils digitaux, de nombreuses solutions web peu coûteuses existent. Découvrons ensemble quels sont **les enjeux de la communication interne** et comment l'instaurer avec les outils les plus pertinents.*

La communication interne : pour quoi faire ?

A l'heure actuelle, la communication au sein d'une organisation est encore bien souvent mal jugée, et cela par les premiers concernés : les salariés. En effet, d'après une étude Opinion Way, seuls 59% des employés travaillant dans des TPE se disaient satisfaits de la communication interne appliquée dans leur entreprise, chiffre qui décroît de 14 points dans les grandes entreprises.

*Pour rendre compte de la vie de l'entreprise, il est donc important pour les directions de la communication de **mettre en place une stratégie de commu-***

nication interne adaptée à leur cible, répondant à des objectifs bien précis et avec des messages clairs.

Faire circuler l'information de façon uniforme et contrôlée

Au sein d'une entreprise, les employés ne partagent pas tous le même métier, le même statut (CDI, CDD, intérimaire), le même niveau hiérarchique ou encore la même localisation géographique.

Quel que soit son profil, il est primordial que chacun de vos collaborateurs reçoivent la même information.

Communiquer de façon uniforme permet de mettre tous les services sur un même pied d'égalité. En effet, même si les équipes ont des fonctions différentes, le personnel dans son intégralité oeuvrent pour un projet commun : la bonne santé de votre entreprise. Cela peut concerner le développement d'un nouveau produit ou service, l'élaboration d'une nouvelle stratégie ou encore le suivi de certains projets de travail.

En prenant en main la diffusion des informations importantes dès les premiers instants, le service de la communication évite ainsi que les informations qui circulent soient erronées.

Motiver et impliquer les équipes

Assurer la transparence des informations à tous les niveaux hiérarchiques grâce à la communication interne est un moyen qui a fait ses preuves pour développer l'engagement et la motivation de vos collaborateurs et renforcer votre marque employeur.

Ces derniers, s'impliquent alors au-delà de leurs missions professionnelles et participent plus à la vie et aux actions de l'entreprise. Avec un fort sentiment d'appartenance, certains iront même jusqu'à devenir de véritables ambassadeurs de votre entreprise en interne mais aussi à l'extérieur !

En effet, le ressenti de vos collaborateurs vis-à-vis de leur lieu de travail n'est désormais plus un secret. De nombreux sites web et organisations telles que "Great Place to Work" classent les entreprises en fonction du critère de la qualité de vie au travail. Sur internet, les informations circulent instantanément entre plusieurs milliers de personnes. Quel que soit l'avis final, bon ou mauvais, il aura de fortes répercussions.

Les outils à adopter pour une communication interne efficace

Les entreprises disposent de **supports de communication variés** pour échanger avec leurs collaborateurs et leur transmettre dans le même temps, la vision de l'entreprise. Écrite ou orale, papier ou digitale, à chaque société d'établir son plan de communication et de choisir le ou les outils qui lui permettront d'atteindre au mieux ses cibles. Nous vous en proposons quelques-uns :

L'affichage

Comme dans la communication commerciale et le marketing, l'affichage est un support de communication qui a fait ses preuves pour relayer efficacement des actualités ou des renseignements divers. Pour que son efficacité soit maximale, pensez à positionner les espaces d'affichage dans des endroits fréquentés par l'ensemble des employés afin que nul ne soit privé de cette source d'information. Le hall, la cafétéria, les salles de réunion ou encore la sortie des vestiaires sont des endroits parfaits pour installer des panneaux d'affichage qui interpelleront vos salariés.

La newsletter

À la fois moderne et à la portée de toutes les entreprises, la newsletter interne est idéale pour **communiquer de façon régulière auprès des salariés**. Diffusée par mailing, elle doit être un support de communication accessible à tous les services et reflétant l'intégralité de l'entreprise, pas seulement la voix de la direction et des services décisionnaires. De manière hebdomadaire ou mensuelle, le choix de la fréquence de diffusion vous appartient. Faites en fonction de votre volume de contenu.

En plus de diffuser les dernières actualités de l'entreprise telle que l'arrivée d'un nouveau salarié, un nouveau plan social, un changement dans un service, etc. Une newsletter peut également avoir pour objectif de renforcer la cohésion au sein des équipes. Vous pourriez par exemple publier des interviews des membres de votre personnel ou encore les projets menés par les différents services... En plus de varier le fond, sa diffusion digitale vous permet de varier la forme ! Un texte, une image ou encore une vidéo, une newsletter à la fois riche et divertissante aura plus de succès.

Le journal interne

Le journal interne peut s'apparenter à une newsletter enrichie. Destiné à l'ensemble des salariés de l'entreprise, il promeut lui aussi la culture d'entreprise et regroupe les dernières actualités phares : nouveaux clients, derniers projets, acquisition d'un nouvel équipement, test d'une nouvelle solution, les événements à venir... Le journal interne est également l'occasion pour vous de donner la parole aux équipes en interne afin d'en faire un **outil de communication collaboratif et participatif**.

En format papier ou numérique, il doit respecter une certaine ligne éditoriale et suivre un rythme précis afin de créer des rendez-vous qui seront attendus par vos collaborateurs.

L'intranet

La création d'un espace intranet est souvent réservée à des moyennes voire, grosses structures. En effet c'est un outil technologique coûteux et assez lourd à mettre en place. Néanmoins, il peut se révéler d'une grande aide pour la **transmission de contenus informatifs** mais également pour mettre en commun des données professionnelles ou des documents officiels. Grâce à

des codes d'accès, chacun dispose de son propre espace et peut consulter les informations mises à sa disposition à n'importe quel moment !

Pour les structures de moins de 30 employés, de nombreuses applications collaboratives ont été développées sur le web afin de partager des contenus entre collègues et les mettre à jour instantanément. Evernote, Trello, Glip, Mindmeister, eXo Platform... sur chacune de ces solutions, les données sont stockées dans un cloud. Cette solution peut donc se substituer en partie à un intranet.

Le réseau social d'entreprise

Le réseau social d'entreprise est un outil collaboratif qui s'inscrit dans la continuité de l'intranet en permettant à chaque employé de disposer d'un profil. Il peut en effet être un moyen supplémentaire d'échanger de manière instantanée.

Les réseaux sociaux d'entreprise tels que Workplace by Facebook, Yammer ou encore Joincube et blueKiwi permettent à la fois d'améliorer la communication interne lorsque les collaborateurs sont disséminés, mais aussi de favoriser le travail d'équipe et de fédérer le personnel grâce à une communication moins formelle et plus conviviale.

Le livret d'accueil

Tel un guide de bienvenue lors de son arrivée dans l'entreprise, la nouvelle recrue se voit remettre un livret d'accueil. Ce petit fascicule de référence recense souvent une brève présentation de l'histoire de l'entreprise et de ses valeurs mais aussi des informations pratiques (organigramme, plan du site...) ou encore le règlement intérieur en vigueur dans les locaux. Le livret d'accueil est un outil primordial pour une intégration réussie et doit faire partie intégrante de votre **processus de communication interne**.

La boîte à idées

Les outils de communication interne peuvent également comprendre des dispositifs anonymes, peu coûteux et simples à mettre en place par la direction ou le service Ressources Humaines. La boîte à idées ou boîte à suggestions, en est un parfait exemple. En effet, elle facilite la communication verticale et permet de recueillir les avis de votre personnel en toute confidentialité. Vous pourrez ainsi trouver des solutions à des problématiques internes à l'entreprise et qui concernent une équipe en particulier voire l'ensemble de vos salariés. La boîte à idées est l'outil idéal pour mettre le doigt sur des préoccupations collectives sur l'organisation ou le travail. En outre, elle prouve que vous prenez en compte l'avis de votre personnel et que vous acceptez les bons comme les mauvais retours dans un souci d'amélioration.

La réunion

Les réunions ou conférences permettent de regrouper les collaborateurs afin de leur remettre de vive voix des informations jugées de grande importance et d'avoir un feedback en direct. Ce sont des moments privilégiés au cours

desquels les salariés se sentent généralement plus à l'aise pour s'exprimer et parler de leurs difficultés éventuelles. Ces échanges entre collaborateurs et hiérarchie doivent être organisés régulièrement pour garantir un bon management et une bonne communication dans l'entreprise. S'il n'est pas possible de l'effectuer au sein de l'entreprise, les logiciels de communication à distance comme Skype ou Google Hangout peuvent vous mettre en contact vidéo avec vos salariés et vous permettre de réaliser des web conférences.

En conclusion

PME ou grandes entreprises, établir une véritable stratégie de communication interne doit faire partie de vos priorités. De nos jours, le management des Ressources Humaines possèdent de réels enjeux : motivation et fidélisation de vos salariés, développement de votre marque employeur... Réseau social, logiciel SAAS ou intranet, avec l'essor du digital, de nombreux outils en ligne sont désormais à votre portée et toutes ne sont pas forcément coûteuses. Vous pouvez également opter pour des solutions plus classiques comme les panneaux d'affichage ou les réunions. Simples mais efficaces.

Vous avez dorénavant toutes les cartes en main pour **instaurer une communication interne percutante** et appréciée par votre personnel. Il vous est fortement conseillé d'utiliser ces différents outils de communication de façon complémentaires afin de maximiser vos chances d'atteindre vos objectifs

Questions sur la leçon 20

- 1) Quels sont les objectifs de la communication interne ?
- 2) Quelle est la démarche qui doit présider à l'élaboration d'une stratégie de communication interne ?
- 3) Quel doit être le contenu d'un plan de communication interne ?
- 4) Pour quelles raisons les entreprises ont – elles besoin de communication interne ?
- 5) Quels sont les principaux outils et les principales techniques de la communication interne ?

Leçon 21: Le gestionnaire RH et la communication externe
(le texte ci-dessous est issu du site [www .mrhq ;fr](http://www.mrhq.fr))

La communication interne et la communication externe sont deux types de communication que l'on retrouve dans le monde du travail. Ce sont deux piliers de la réussite de l'entreprise. Garantir une communication unifiée est aujourd'hui un enjeu majeur. Voyons ensemble comment mieux maîtriser la communication interne et externe dans l'organisation.

[1 Communication interne et externe en entreprise : Viser des cibles différentes](#)

[1.1 • La cible visée par la communication externe](#)

[1.2 • La cible visée par la communication interne](#)

[2 Communication interne et externe en entreprise : Utiliser des outils et des supports distincts](#)

[2.1 • Quels sont les moyens de communication externe ?](#)

[2.2 • Quels sont les moyens de communication interne ?](#)

3 Communication interne et externe en entreprise : Atteindre des objectifs complémentaires

3.1 • Quels sont les rôles de la communication interne et externe ?

3.2 • Comment mettre en œuvre une campagne de communication interne et externe ?

4 Communication interne et externe en entreprise : Diffuser des messages cohérents

4.1 • Éviter les contradictions entre communication interne et externe

4.2 • Harmoniser la communication interne et externe

5 Communication interne et externe en entreprise : Favoriser l'engagement des collaborateurs

5.1 • Faire des salariés des acteurs privilégiés de la communication

5.2 • Inclure les salariés dans les actions de communication externe

6 Que retenir de ces 5 points pour mieux maîtriser la communication interne et externe en entreprise ?

Communication interne et externe en entreprise : Viser des cibles différentes
La différence majeure entre la **communication interne et externe** est la cible à laquelle on s'adresse. Les **cibles internes et externes** doivent avoir la même vision de l'entreprise.

• La cible visée par la communication externe

Si le public visé appartient à l'environnement externe de l'entreprise, alors il s'agit de **communication externe**.

Cela comprend :

- Les fournisseurs,
- Les clients et les prospects,
- Le grand public,
- Les partenaires,
- Les décideurs,
- Les investisseurs potentiels,
- L'environnement local,
- Les acteurs politiques,
- Les acteurs **institutionnels**,
- Les concurrents directs,
- Les **relations publiques**,
- Les **relations-presse**.

La **communication externe** peut être :

- une **communication commerciale** : pour accroître la clientèle, promouvoir un produit ou un service, **valoriser l'image de marque** ;
- une **communication institutionnelle (communication corporate)** : le **but de cette communication** est d'exprimer l'identité de l'entreprise. Elle va promouvoir les valeurs et la **culture d'entreprise** pour véhiculer une image positive.

• La cible visée par la communication interne

Si le public visé est acteur interne de l'entreprise, il s'agit dans ce cas de **communication interne**. Les **communications internes** sont à destination des membres de l'entreprise.

La **communication interne en entreprise** peut être :

- une **communication verticale** :

- une **communication descendante** : de la hiérarchie vers les employés
- une **communication ascendante** : des employés vers la hiérarchie ;
- une **communication horizontale** : entre des collaborateurs occupant les mêmes positions hiérarchiques ;
- une **communication transversale** : sans considération du statut hiérarchique ;
- une **communication formelle** : communication officielle ordonnée et prévue qui passe la voie hiérarchique et par des **canaux de communication** prédéfinis ;
- une **communication informelle** : communication spontanée qui ne respecte pas de règles et qui circule de manière non officielle dans toutes les **directions** (via le bouche-à-oreille) par exemple.

Pour résumer :

Communication interne = à l'intérieur de l'entreprise → **Cible interne**

Communication externe = interagir avec un public externe à l'entreprise

→ **Cible externe**

Les **techniques de communication** utilisées doivent être cohérentes vis-à-vis de la cible à atteindre.

Communication interne et externe en entreprise : Utiliser des outils et des supports distincts

Différents supports et outils de communication peuvent être utilisés pour communiquer.

- Quels sont les moyens de communication externe ?

Exemples de **supports de communication externe** :

- Factures,
- **Plaquettes**,
- Publicités,
- Affiches,
- Lettres,
- **Communiqués de presse**,
- **Médias sociaux** (Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram par exemple),
- Site internet.

Exemple d'**outils de communication externe** :

- Papier,
- Site internet,
- **Mailing (newsletter)**,
- Télévision,
- Radio,
- Presse.

- Quels sont les moyens de communication interne ?

Exemples de **supports de communication interne** :

- **Journal interne**,
- **Communiqué interne**,
- **Publication interne**,
- Notes de service,
- Compte-rendu de réunion.

Exemples d'**outils de communication interne** :

- Papier,
- Tableau d'affichage,
- **Communication événementielle** (réunions, **séminaires**, événements internes, **team building**, portes ouvertes),
- **Outils digitaux (intranet, réseau social d'entreprise, newsletters)**.

À savoir : Les **nouveaux outils** que sont les **médias sociaux** sont un **moyen de communication** indispensable à maîtriser aujourd'hui. En effet, la **stratégie digitale** via les réseaux sociaux a amplifié la communication externe informelle et les profils de l'entreprise sur les réseaux sociaux constituent de véritables vitrines de l'entreprise. La **communication digitale** est centrale et il est difficile d'y échapper.

Communication interne et externe en entreprise : Atteindre des objectifs complémentaires

La **communication des organisations** doit refléter les valeurs qu'elle souhaite véhiculer. **Maintenir une bonne communication interne et externe** permet d'assurer la circulation des informations et le bon fonctionnement de l'entreprise. **Piloter la communication interne et externe** aide à établir et à diffuser les objectifs de l'entreprise.

• Quels sont les rôles de la communication interne et externe ?

Ce qui est au cœur de la **politique de communication interne**, c'est l'humain.

Les **objectifs de la communication interne**, aussi appelée **communication RH** sont de :

- Mobiliser, favoriser l'engagement, l'épanouissement et la performance des collaborateurs,
- Informer le **collaborateur** sur la **vie interne de l'entreprise**,
- **Motiver** à travailler efficacement pour le succès de l'organisation,
- Développer la **culture d'entreprise** et favoriser le **sentiment d'appartenance**,
- **Garantir la cohésion** et **contribuer** à l'esprit d'équipe,
- **Fédérer** les collaborateurs autour d'un projet commun et des mêmes **objectifs internes**,
- Valoriser les compétences,
- Créer une identité commune au sein de l'entreprise,
- Donner du sens aux décisions prises par l'entreprise,
- Faire adhérer les salariés aux **valeurs de l'entreprise**,
- Améliorer l'environnement de travail, la qualité de vie au travail et le climat social pour favoriser la productivité.

D'un autre côté, les **enjeux de la communication externe** sont de :

- Communiquer avec l'extérieur,
- Construire la **notoriété** de l'entreprise,
- Se construire et solidifier une **image de marque**,
- Gagner en crédibilité,
- Participer à la bonne **réputation de l'entreprise**,
- Établir des relations de confiance avec les acteurs externes,
- Se démarquer auprès des concurrents,
- Conquérir et fidéliser de nouveaux clients
 - Comment mettre en œuvre une campagne de communication interne et externe ?

Assurer une bonne communication d'entreprise nécessite :

- D'identifier les différents **types de communication**,
- De **définir une stratégie de communication opérationnelle**,
- De mettre en place un **plan de communication**.

L'élaboration d'une action de communication doit prendre en considération 4 critères pour établir un **cadre opérationnel** :

- L'objectif à atteindre : informer, valoriser l'image de l'entreprise, gagner en **notoriété**, ...
- Le canal à utiliser : **média** (presse, télévision, radio, affichage, réseaux sociaux, ...) ou **hors média** (salons, parrainage, publipostage, ...)
- La cible à viser : le public concerné par le message à diffuser
- Le support adéquat : le moyen de transmission du message

Garant de la transmission de l'information, **établir un plan de communication efficace** doit donner du sens et de la cohérence à la multiplicité des **actions de communication** envisageables. Il doit présenter :

- Le positionnement,
- Les objectifs,
- Les **cibles**,
- Les messages,
- Les outils,
- Le coût de l'investissement,
- Les moyens d'évaluation de la communication.

Le **plan de communication globale** doit être créé en harmonie avec la **stratégie d'entreprise**. Il est indispensable que cette stratégie globale prenne en compte à la fois la **communication interne et externe**.

Un calendrier d'exécution du plan permet d'établir un rythme de diffusion de l'information afin de respecter une fréquence. Les **communications internes et externes** doivent en effet être régulières pour être pertinentes. Une bonne synchronisation entre les différents canaux de communication a une incidence sur la productivité des équipes avec des collaborateurs concernés, avisés et plus engagés.

Les **budgets** dédiés à la **communication d'entreprise** doivent être cohérents pour atteindre les **objectifs de communication** fixés.

À savoir : Des **prestataires**, comme une **agence de conseil en communication**, peuvent vous accompagner dans la création d'un plan de communication adapté à vos besoins. Une **agence de communication** peut également assurer pour vous toutes ou une partie des actions de communication de l'entreprise.

Communication interne et externe en entreprise : Diffuser des messages cohérents

- Éviter les contradictions entre communication interne et externe

La forme de l'ensemble des **communications** doit être en accord avec l'**identité visuelle** et la **ligne éditoriale** de l'entreprise.

L'**équipe de communication** de l'entreprise doit s'assurer de la cohérence entre tous les messages diffusés. Il ne faut pas créer de confusion ni laisser de place aux bruits de couloirs ou aux rumeurs.

La direction, le service des ressources humaines, le **service communication** ... tous ces acteurs peuvent prendre en charge la communication de l'entreprise. Cela dépend de la **taille de l'entreprise**.

L'entreprise doit avoir un discours unique et assurer la cohérence entre la communication interne et externe. Les mêmes valeurs doivent être véhiculées pour faire preuve de crédibilité.

Les divergences entre des informations contradictaires peuvent être mal perçues et toucher négativement la fiabilité de l'organisation.

- *Harmoniser la communication interne et externe*

Les deux **types de communication interne et externe** doivent être travaillés à l'unisson et en collaboration dans la **politique de communication** et non séparément. Le but ? Harmoniser et aligner les messages véhiculés aux différentes audiences.

Une communication cohérente est plus convaincante, car le discours est homogène de bout en bout et il est plus clair. Les **cibles** visées vont plus facilement comprendre et attribuer le discours tenu à l'entreprise. L'impact est alors plus fort et engendre des résultats positifs pour l'entreprise.

Ne pas oublier que les actes doivent être en adéquation avec le discours tenu pour être pris au sérieux et instaurer un lien de confiance. Cette confiance est la base de toute relation durable.

Plus vous faites preuve de concision, de clarté et de transparence, plus vous communiquez des informations compréhensibles, plus vous véhiculez une **image de marque** positive qui donne envie de travailler avec vous ! Vous allez ainsi vous démarquer de la concurrence grâce à ce discours unique, fort et facilement identifiable.

Coordonner la communication interne et externe permet d'avoir une harmonie dans les messages diffusés ainsi qu'une communication alignée à tous les niveaux, ce qui est bénéfique pour l'entreprise.

Communication interne et externe en entreprise : Favoriser l'engagement des collaborateurs

- *Faire des salariés des acteurs privilégiés de la communication*

Les acteurs de l'entreprise en sont les meilleurs ambassadeurs ! Ils représentent l'entreprise lorsqu'ils interagissent, même s'ils n'en sont pas des porte-paroles officiels. Ils sont au cœur de la **communication interne et externe** de l'entreprise.

Ils peuvent aider l'entreprise à accroître sa **notoriété**, à générer plus de ventes et à attirer plus de talents dans l'organisation. En effet, les messages diffusés par les salariés eux-mêmes sont plus impactant que ceux diffusés par l'entreprise directement.

Il est préférable qu'un salarié ne prenne pas connaissance d'informations concernant son entreprise par le biais d'un **média externe**. Cela peut poser des problèmes de confiance et de transparence, et mener à un climat de méfiance voire de conflit.

La **communication interne** doit précéder la **communication externe**, pour s'assurer que les employés aient eu accès à l'information avant le public externe. Le personnel doit être un public prioritaire pour qu'il se sente plus intégré et privilégié par l'entreprise.

*Il est important que la communication des messages **pertinents** soit claire et uniforme. Tous les employés peuvent alors diffuser le même message, cela évite des contradictions pouvant porter préjudice à l'image de l'organisation.*

Chaque employé doit comprendre les messages véhiculés ainsi que son rôle d'ambassadeur. Il doit détenir les informations et les moyens nécessaires pour remplir cette fonction.

*Une **bonne communication interne** doit permettre aux collaborateurs de savoir comment parler de l'entreprise en externe, quelles valeurs mettre en avant. Ils doivent être capables de s'aligner au discours de l'entreprise. Cela permet de bénéficier d'une communication cohérente et en adéquation avec ce qu'elle souhaite véhiculer.*

*• Inclure les salariés dans les actions de communication externe
Si les propos tenus par les collaborateurs vont à l'encontre du discours **marque employeur** vanté par l'employeur, alors il y a un risque de dé-
crédibilisation.*

Mais si le collaborateur se rend compte que l'entreprise tient le même discours au sein de l'entreprise et en externe, alors il est rassuré et a davantage confiance. Il est plus à même de s'identifier à l'entreprise et à l'image qu'elle renvoie, et ainsi il est disposé à s'investir et à participer aux performances de l'entreprise.

*Ils peuvent contribuer à améliorer la **visibilité** de l'entreprise et peuvent même participer aux **actions de communication externe** de l'entreprise. Par exemple, ils peuvent mettre en avant leur savoir-faire, leurs connaissances et leur expertise au sein de l'entreprise au sein de **communication institutionnelle** de l'entreprise.*

Important : En participant à ces actions, le salarié va ressentir qu'on lui accorde de l'importance et de la considération, cela suscite de la fierté. C'est un objectif de communication interne de valorisation du salarié et de son travail qui est ici rempli. Il est alors heureux de partager le contenu.

*La vie interne de l'entreprise peut être partagée via la **communication externe**, notamment sur les réseaux sociaux, et en particulier sur LinkedIn, qui facilitent la transmission des informations internes vers l'extérieur. L'utilisation de ces outils permet de susciter et stimuler l'engagement, de créer une communauté ainsi que de gérer son **e-réputation**.*

*Il est possible de faire participer les salariés aux **actions de communication externe** de l'entreprise. Ce sont d'excellents vecteurs de communication externe et ils ont un rôle à jouer pour défendre l'**image de l'entreprise**.*

*Une **bonne communication de recrutement** va permettre d'attirer les meilleurs talents lors des processus de recrutement. Mais si ce type de communication véhicule des valeurs positives et une image séduisante de l'entreprise auprès des candidats potentiels, elle a aussi un vrai lien avec les acteurs internes de l'entreprise qui doivent aussi s'y retrouver.*

Que retenir de ces 5 points pour mieux maîtriser la communication interne et externe en entreprise ?

*La **communication interne et externe est indispensable** pour la transmission d'informations. Faciliter les **échanges internes et externes** permet ainsi une meilleure compréhension des enjeux collectifs pour choisir les meilleures **stratégies de communication** et plans d'actions à mettre en œuvre. Les **leviers** que sont la **communication interne et externe** dans l'entreprise sont vitaux pour le bon fonctionnement de l'entreprise et pour instaurer une bonne dynamique.*

Questions sur la leçon 22

- 1) Comment peut – on définir la communication externe ?
- 2) Quels sont les moyens de la communication externe ?
- 3) Quels sont les enjeux de la communication externe pour l'entreprise ?
- 4) Pourquoi faut – il harmoniser la communication interne et externe de l'entreprise ?
- 5) Quelles sont les composantes d'un plan de communication externe ?

Partie 4 La contribution du gestionnaire RH au développement des collaborateurs

Leçon 22 : La gestion des carrières dans l'entreprise

Pour le responsable de l'entreprise la gestion des carrières dans l'entreprise vise d'une part à favoriser l'attractivité de l'entreprise et à fidéliser ,mobiliser les salariés dans l'entreprise ,notamment par la promotion interne .

La gestion des carrières implique la complémentarité des rôles ,celle du salarié ,de sa hiérarchie et la direction RH ou du faisant fonction de RH.

Dans cette leçon seront exposées les diverses approches de la gestion des carrières (I) et dans (II) la gestion d'un défi spécifique pour l'employeur la fin de carrières des seniors

I-Les approches de la gestion des carrières

La carrière sera caractérisée comme une succession de mobilités professionnelles (A) comme une suite d'étapes

A) La carrière comme succession de mobilités professionnelles

1) Les outils de gestion de carrière

Ces mobilités professionnelles sont rarement décidées de manière unilatérale ,elles sont construites à partir de deux points de vue celle de l'organisation (entreprise) et celle du salarié .

Pour ce faire des outils sont utilisés en gestion des carrières , notamment les entretiens annuels ; les bourses des emplois et les cartes des métiers

Les entretiens individuels ne se limitent pas à l'évolution des performances dans un objectif de rémunération /récompense mais ils comportent une dimension orientation et développement personnel où le salarié peut exprimer des souhaits professionnels d'évolution

Les bourses d'emploi et les cartes de métiers exposent les besoins de l'entreprise quant aux postes à pourvoir et les compétences professionnelles requises pour y accéder. Ce qui permet aux salariés par une communication directe et transparente de prendre en charge eux –mêmes les opportunités de carrière interne en ayant une connaissance préalable des passerelles entre les emplois proposés et l'emploi qu'ils occupent

2)les diverses formes de mobilité professionnelle proposées

Les formes de mobilité professionnelle proposées sont relatives à l'organisation de l'entreprise . Trois types de mobilité peuvent être offertes ,

- *La mobilité verticale*
- *La mobilité horizontale*
- *La mobilité radiale*
- *La mobilité verticale se présente comme une progression vers le haut de la ligne hiérarchique*

La mobilité horizontale correspond à des changements de poste sans évolution hiérarchique

La mobilité radiale est un déplacement des salariés vers des postes plus ou moins proches des centres de décision de l'entreprise

Pourquoi le management de l'entreprise encourage – t il la mobilité interne ?

Les diverses enquêtes montrent que l'objectif de mobilité favorise successivement

;l'attachement des salariés à leur entreprise ,la flexibilité de l'organisation ,la polyvalence permet de satisfaire rapidement les variations du marché et de développer l'innovation et l'employabilité et enfin d'améliorer le moral des salariés les motive ,en réduisant le sentiment de plafonnement de carrière.

A l'opposé de cette conception de la carrière ,celle – ci peut se présenter comme une suite d'étapes qui suivent la vie biologique du salarié (son cycle

de vie que l'on peut rapprocher au cycle de vie du produit)

B) La carrière comme suite d'étapes

Dans cette approche qui est qualifiée dans la littérature spécialisée (ressources humaines) de traditionnelle est identifiée quatre étapes

1ere étape :L'exploration

Elle correspond à une période où le salarié arrive dans une organisation professionnelle nouvelle ,dans la quelle il doit construire son identité professionnelle ,de faire au changement de collecter les moyens d'intégration et de les utiliser pour se stabiliser dans son nouvel environnement

2eme étape construction de sa « niche »

Le salarié entre dans sa phase de développement. Celle –ci se caractérise par l'avancement et promotion professionnelle à partir d'efforts constants dans le travail

3eme étape : la « quarantaine »

A 40 ans les salariés sont fréquemment au maximum de leur compétence .Ils sont confrontés à de nouvelles générations à de nouvelles technologies et organisation du travail , ce qui participe à leur déstabilisation . cette étape peut être aussi celle du plafonnement de leur carrière .Ce qui participe à une diminution d'implication professionnelle ,alors qu'ils ont encore une période de 25 ans à travailler

4eme étape période de « retrait »

Le salarié va s'investir dans d'autres activités ,en contrepartie s'investit moins dans le travail .Le sentiment de vie professionnelle l'incite peu à être partie prenante de nouveaux projets

Cette approche traditionnelle de la carrière a le mérite de mettre en évidence des étapes qui doivent être gérés avec méthode et conviction par le service RH ,sinon la pyramide des âges risque de subir des déséquilibres préjudiciables pour la pérennité de 'entreprise

Dans cette gestion des carrières il y a lieu d'évoquer le défi auquel est exposé l'entreprise celui de la gestion de son personnel sénior

II-Un défi pour l'entreprise et la fonction RH : la gestion des salariés séniors

A) Les obligations légales et la gestion des salariés séniors

Un accord national interprofessionnel (ANI) relatif à l'amélioration de l'emploi des séniors a été signé le 9 mars 2006

Ce accord offre aux employeurs des outils favorisant le maintien dans l'emploi des séniors et permettant d'anticiper et de faciliter la fin de leur carrière

1) Sur le maintien dans l'emploi *

Les entreprises sont incitées à mettre en place après consultation des représentants du personnel élu un dispositif de gestion anticipée des emplois et des compétences adaptées. A ce titre des emplois liés à la transmission des savoirs et savoir – faire peuvent être opportunément créés

2) Sur l'aménagement de fin de carrière

Les salariés âgés de 55 ans et plus peuvent avec l'accord de leur s'ils le souhaitent bénéficier d'aménagement des horaires de travail par exemple de temps partiel organisés sur la semaine, le mois ou l'année

B) Quelle méthode pour gérer la fin de carrière des seniors ? (site petite entreprise .net)

A titre d'exemple de la gestion des seniors je vous communique celle proposée par le site « petite entreprise.net)

« La gestion des seniors doit être soumise à une analyse de fond et une adaptation spécifique de l'organisation et de la prise en charge. La difficulté qui réside dans la gestion des seniors est le fait qu'ils représentent une population hétérogène. En effet, d'un individu à l'autre la motivation, les attentes, les ambitions et les acquis peuvent extrêmement varier. Il est alors nécessaire de **mettre en place une politique de gestion efficace** qui permette d'exploiter au mieux le potentiel de tous les seniors tout en les motivant.

Dans un premier temps, il faut instaurer un suivi de ressources humaines spécifiques des seniors dans les entreprises. Cette gestion gravite autour de 3 étapes essentielles :

1- L'identification des seniors

L'entreprise doit déterminer les critères qui définissent un collaborateur « senior ». Cette classification peut se faire en se basant sur l'âge, l'ancienneté, le nombre d'années de cotisation restantes pour l'obtention d'une retraite pleine, les aptitudes...

2- La segmentation des seniors

Vu l'hétérogénéité de la population senior, il devient utile de **la segmenter en 4 à 5 groupes homogènes**. Cette segmentation se base sur des critères spécifiques à chaque entreprise (ou secteur) et doit être en harmonie avec les différentes perspectives de « reconversion » envisagées.

Parmi les critères utilisés on peut citer ; le niveau de qualification, le potentiel, le nombre d'année d'ancienneté, les compétences spécifiques...

3- La mise en place d'une cellule de suivi

Pour chaque segment, il faut instaurer une cellule RH consacrée à l'animation et au suivi de la population appartenant à ce même segment. Des comi-

tés de carrière pour les seniors doivent être présents tout comme ceux qui existent pour la population des jeunes diplômés. Ces cellules sont qualifiées pour suivre les seniors et adapter leur gestion selon les besoins qu'ils expriment.

Dans un deuxième temps, il faut adapter le suivi et les procédures RH aux spécificités de la population senior. Cette adaptation se fait donc après l'identification et de la segmentation des seniors. Elle a pour but de prendre conscience des besoins de la population suivie. En effet, elle permet de mieux cerner les attentes des seniors afin de pouvoir assurer leur épanouissement au sein de l'entreprise. Elle leur offre ainsi la possibilité de travailler plus efficacement tout en les motivant.

Plusieurs éléments des procédures RH doivent être adaptés aux caractéristiques de chaque segment :

La formation

Il faut savoir que former des seniors est rentable.

En effet, les seniors ont beaucoup moins de risques de changer d'entreprise dans les dix ans à venir que les populations jeunes. En revanche, il est primordial d'**adapter la formation conformément aux spécificités des seniors**. L'apprentissage magistral et purement théorique est à proscrire. **La formation doit être avant tout de nature pratique**. Il faut également prendre en considération la difficulté que pourrait éprouver les seniors à assimiler et maîtriser de nouvelles techniques. Il faut de plus privilégier le mode de **formation continue** plutôt que les sessions ponctuelles. En outre, on peut revaloriser le statut des seniors dans l'entreprise en les intégrant dans les équipes de formations. Ils pourront alors transférer leurs connaissances aux plus jeunes en se basant sur leur expérience et leur savoir-faire.

La mobilité

Il est évident que les seniors s'accommodent beaucoup moins au changement que les jeunes. La mobilité doit être suivie pour limiter la perte des repères ainsi que **la démotivation** et ceci en fonction des segments de population.

L'évaluation

Tous comme n'importe quel collaborateur, le senior a besoin d'être mis au défi et de bénéficier de récompenses pour être motivé.

Il faut évidemment déterminer des objectifs bien précis mais surtout proposer des perspectives d'évolution à plusieurs niveaux : responsabilités, compétences, rémunération...

Il ne faut pas oublier d'adapter l'entretien de suivi de carrière en traitant des préoccupations et des ambitions spécifiques à ce type de population. Le gestionnaire RH devra être attentif à la fréquence et à la teneur des entretiens des collaborateurs en fonction de chaque segment identifié.

La rétribution

*Le plus souvent, les seniors n'ont plus d'enfants à charge ni de prêts à rembourser. Ainsi **leurs attentes sont complètement différentes de celles des populations jeunes**. Ils ne seront alors pas intéressés par un salaire plus élevé mais plutôt par **une épargne retraite plus performante ou une couverture santé plus efficace**.*

*En dehors de l'adaptation des processus RH, il est impératif de mettre en place des mesures spécifiques aux seniors. En effet, ces mesures doivent permettre **d'augmenter la souplesse du travail et d'adapter l'ergonomie des postes ainsi que les tâches physiques**. Le temps de travail doit également être adapté aux besoins de repos, aux visites médicales ainsi qu'à la fatigue des travailleurs. Et ceci, dans le but de diminuer la difficulté du travail et de prévenir les soucis de santé.*

Questions sur la leçon 22

- 1) Pourquoi dans l'entreprise la gestion des carrières des salariés doit –elle être une des activités de la fonction ressources humaines ?
- 2) Pourquoi le management d'entreprise encourage – t –il la mobilité interne des salariés ?
- 3) quelles sont les caractéristiques de l'approche traditionnelle de la gestion des carrières ?
- 4) Expliquez pourquoi la gestion de seniors dans l'entreprise constitue- t – elle un défi ?

Leçon 23 : L'évaluation du personnel salarié

L'évaluation des salariés dans les organisations de travail industrielles .Aux EU les dispositifs formels d'évaluation apparaissent dès 1910 et en France en 1950

Entre les pratiques ancestrales de l'évaluation et les pratiques contemporaines formelles ,peu de transformation, si ce n'est que le processus d'évaluation est

plus explicite devient lisible et critiquable et serait en mesure de devenir commun à tous les évaluateurs d'une organisation.

L'existence d'un système d'évaluation et ses procédures se trouve justifié par un système économique ouvert et de concurrence .Dans ce contexte la performance de l'entreprise et de son éventuelle pérennité repose sur le performance des collaborateurs salariés .

Si les évaluations des salariés par leur employeur s'impose ,l'entreprise et son organisation sont exposées à des problématiques spécifiques ; comment évaluer la performance d'un collaborateur ? Comment améliorer les procédures d'évaluation et les rendre acceptables dans l'entreprise en identifiant les situations de rupture d'iniquité entre les salariés. Ainsi un système d'évaluation efficace et accepté participe de la cohésion d'une communauté de travail ,un système d'évaluation rejeté sera donc contre – productif pour l'entreprise

Pour aborder l'objectif d'évaluations l'architecture proposée est la suivante

I-L'identification des acteurs dans le processus d'évaluation

II-le choix des critères normatifs

III-Les méthodes d'appréciation utilisées

I-L'identification des acteurs dans le processus d'évaluation

Les acteurs présents dans le processus sont :

- *La direction générale et la direction RH (ou le service faisant fonction de direction RH)*
- *Le management*
- *Le salarié objet de l'évaluation*
- ***A) La Direction générale et DRH***
- *Cette configuration est celle de la grande entreprise .Dans la petite entreprise la fonction de direction générale est accomplie par le responsable de l'entreprise en collaboration avec celui ou celle qui assure une activité RH*
- *C'est à eux que revient la mission de confectionner la ou les grilles d'évaluation des salariés Il faudra qu'ils s'assurent que la ou les grilles d'évaluation sont parfaitement en cohérence avec les qualifications et classifications des salariés sur les divers postes de travail*
- *B)Le management*
- *Le terme management utilisé ici renvoie au responsable*
- *D'unité*
- *De département*
- *De division*

Dans la procédure d'évaluation le N+1 du salarié est la première source d'évaluation

Le management en tant que première ligne d'évaluation doit impérativement connaître les équipes ,leu mode d'organisation et les modalités d'appréciation en vigueur dans l'organisation considérée.

Ce qui impose au management de satisfaire les obligations suivantes :

1-De se former aux pratiques et techniques d'évaluation

2-De se connaître émotionnellement et agir avec humilité

3-De maîtriser les techniques de communication

4-De se centrer sur les faits et activités professionnelles du salarié et non sur sa personne

5-Avoir le sens de l'équité et non de l'égalité

6-Préparer ses évaluations

B)L'intervention du salarié dans le processus d'évaluation

Le salarié doit se préparer à s'inscrire dans une posture analytique et réflexive .Il doit être prêt à distinguer les concepts au cœur de son évaluation, qui sont ceux de fonctions/tâches/rôles /compétences.

Il faut souligner que l'évaluation pour le salarié est un moment important et opportun de remise en cause de sa pratique professionnelle et de son interrogation sur son rapport au travail

Cet exercice est difficile pour certains salariés .Il est nécessaire que le management les accompagne dans la compréhension de leur rapport au travail ,d'où la nécessité de les préparer à leur évaluation

L'évaluation doit nécessairement mesurer et il y a lieu de procéder au choix des critères normatifs

II-Le choix des critères normatifs

L'évaluation des collaborateurs salariés repose sur un système de mesure destiné à mesurer la performance des collaborateurs salariés

Deux types de mesure sont proposés :

- *Les mesures opérationnelles*
- *Les mesures comportementales*
-
- ***A) les mesures opérationnelles***
- *Les mesures opérationnelles se décomposent en*
- *Mesures en fonction de la production*
- *Mesures se référant à des données personnelles*
- *Mesures liées à l'atteinte des objectifs*
- *a)Mesures en fonction de la production*
- *Elles visent à analyser*
- *Les quantités produites*

- De l'utilisation du temps
- De la qualité des quantités produites
-
- Ce type de mesure est particulièrement adaptée à une activité sur une chaîne de production ,il ne peut être transposés mécaniquement à des activités de production de services
-
- b) Les mesures se référant à des données personnelles
- Turnover sur le poste
- Absentéisme
- Accidents ou incidents
-

c) Mesures en relation a l'atteinte des objectifs

Ici il faut relier les résultats à la norme de réussite qui est préalablement déterminé ou co –déterminé par les acteurs de la procédure d'évaluation

B) Les mesures liées au comportement

a) Mesures relatives à des critères d'évaluation de diverses dimensions

Il s'agit de faire référence à une liste de comportements attendus et voulus

Ce qui amène à produire un jugement sur l'adéquation des comportements des collaborateurs aux attentes fonctionnelles et organisationnelles de l'entreprise

b) Mesure relative à des normes (technique de rankings)

Ces mesures impliquent la construction d'un classement de comportements mis en œuvre par le salarié ou un classement des collaborateurs les uns par rapport aux autres selon leurs niveaux de performance

Le classement peut reposer sur comportements observés est notés à l'aide d'une échelle allant de 1 à 5

I- Les méthodes d'appréciation

Les méthodes d'appréciation doivent satisfaire les obligations légales posées par article L 1222-3 du code du travail :

- « salarié est expressément informé, préalablement à leur mise en oeuvre, des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard.

Les résultats obtenus sont confidentiels.

Les méthodes et techniques d'évaluation des salariés doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. »

A) Les différents modèles d'évaluation utilisés dans la gestion RH

1) Le modèle de rationalité scientifique

Ce donne pour objectif de mesurer l'adéquation du salarié au poste de travail .Il vise à l'élimination de toute subjectivité dans le jugement porté par le manager

L'évaluation est centrée sur la fixation d'objectifs et l'atteinte totale ,partielle, ou inexistante de ces derniers

2) Le modèle des relations humaines

Met le salarié au centre de la démarche d'évaluation en mettant l'accent sur les comportements organisationnels (ex : motivation ,engagement , initiative) et analyse le potentiel ,les compétences ,le développement personnel ou la participation du salarié à son évaluation

3) Le modèle nèoparticipatif

Ce modèle est centré sur les compétences et fonctionne en se fondant sur des référentiels de compétences . Ce modèle recherche le perfectionnement du métier et l'évolution professionnelle des salariés

Dans la pratique les procédures d'évaluation hybrident fréquemment ces trois modèles

B) Les méthodes d'évaluation

Les méthodes d'évaluation sont diverses

1) Les méthodes déclaratives :

Autoévaluation

180/ 360/540 degrés

a) L'autoévaluation

Il est demandé au salarié de rédiger en quelques phrases le degré de réalisation de ses objectifs et comment il les a réalisés. Ce travail est préparatoire à l'entretien avec le management

b) 180/360/540

Les mêmes questions sont posées à plusieurs personnes concernant un salarié

Ces méthodes sont longues de telle sorte qu'elles sont utilisées pour évaluer principalement le comportement des cadres

L e180 interroge le salarié ,ses semblables (pairs) et son N+1

L e360 questionne les collaborateurs du salarié

Le 540 fait participer les clients et les diverses parties prenantes en relation avec les activités professionnelles de l'évalué

2) Les méthodes qualifiées de dialogiques

Ce qui se présente sous la forme d'un dialogue

Sont classées dans cette rubrique :

L'entretien annuel d'évaluation

Les entretiens collectifs

a) L'entretien annuel d'évaluation (EAE)

Est la méthode la plus utilisée

Il est le complément nécessaire de toutes les autres méthodes

Comment mener un entretien annuel d'évaluation ?

15 jours avant l'entretien celui ou celle faisant fonction de DRH et le N+ 1 du salarié conviennent d'un rendez vous avec le salarié

Le déroulement de l'entretien

Le lieu : choisir un endroit dans l'entreprise approprié (il faut éviter les dérangements téléphoniques)

Introduction de l'entretien

Rappel par le manager des objectifs de l'entretien

Retour sur son activité sur l'année N-1 par le salarié et par le manager

Discussion et fixation des objectifs de l'année N+ 1, ces objectifs sont soi

Définis en amont par le DRH et imposés par le mangement

Définis par le mangement et imposés

Co-définis par le mangement et le salarié

Le salarié documente la grille d'entretien qui sur support papier ou support numérique

Enfin à la fin de la période d'entretien le salarié est informé de la date du retour de la DRH ou manager des suites de l' EAE

b) Les entretiens collectifs

Ceux – ci sont menés dans un contexte particulier l'organisation d'équipes de projet

Les entretiens collectifs offrent l'occasion de faire un retour sur le travail effectué en présence du chef de projet .l'aspect collectif de l'entretien permet à chacun d'exprimer ses éventuels accords ou désaccords.

Ce type d'entretien est croisé avec les entretiens individuels

1. www.cadremploi.fr/.../modele-d-entretien-annuel

Si c'est à vous de le mener, préparez soigneusement votre grille d'évaluation, les questions que vous poserez au salarié, et les points que vous souhaitez discuter avec lui. Dans cet article, nous vous expliquons comment procéder pour ne rien oublier et nous vous proposons un modèle d'entretien annuel.

Questions sur la leçon 23

- 1) Comment est organisée l'évaluation du personnel salarié ?
- 2) Quelles sont les différentes étapes du processus d'appréciation du salarié ?
- 3) Expliquez en quoi la mesure de la performance du salarié pose problème
- 4) Pourquoi le salarié doit –il préparé à l'entretien annuel d'évaluation ?

Leçon 24 : La GPEC

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est ;

« Un ensemble de méthodes et d'outils mis en œuvre dans le cadre d'accord ou à tout le moins par une coalition d'acteurs ,appliqués aux ressources humaines et à l'emploi ,visant à favoriser simultanément la compétitivité des entreprises ,la sécurité de l'emploi et la sécurisation des parcours professionnels »

I- Les obligations de l'entreprise relativement à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

A) Que permet la GPEC en entreprise ?

Elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, social, juridique :

- *réduire des difficultés de recrutement*
- *faire face à un problème de pyramide des âges*
- *résoudre une situation de sureffectif*
- *optimiser les dispositifs de formation*
- *développer la qualification des salariés*
- *valoriser les compétences individuelles et/ ou collectives*
- *accompagner des changements dans l'organisation du travail et de la production*
- *développer les mobilités professionnelles des salariés*
- *favoriser l'implication des salariés dans un projet d'évolution professionnelle*
- *anticiper l'adaptation des compétences aux emplois*
- *maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques*
- *améliorer la gestion des carrières*
- *réduire les risques et les coûts liés aux déséquilibres.*

Un plan de GPEC permet à l'entreprise d'anticiper les conséquences des évolutions liées à ses environnements interne et externe et à ses choix stratégiques. Il a pour finalité de déterminer les actions à mettre en œuvre à court et à moyen terme, pour faire face aux évolutions d'effectifs, tout en répondant aux besoins de l'entreprise.

La GPEC, au regard des stratégies des entreprises, permet de renforcer leur dynamisme et aux salariés de disposer des informations et des outils dont ils ont besoin pour être les acteurs de leur parcours professionnel au sein de l'entreprise ou dans le cadre d'une mobilité externe à l'entreprise. Cela permet en outre, de contribuer à l'évolution de carrière des salariés, notamment à travers les dispositifs de formation.

Depuis l'entrée en vigueur des ordonnances travail le 23 septembre 2017, le congé de mobilité permet d'alterner des périodes de formation, d'accompagnement et en entreprises en vue d'une réorientation professionnelle.

La loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel est venue compléter ce dispositif en facilitant l'accès et le recours au Compte Personnel de Formation (CPF) pour les salariés. Avec cette évolution, le salarié acquiert de l'autonomie pour faire évoluer ses compétences

B) Quand et pour quelles entreprises ?

Le Code du travail (article L 2242-20) impose aux entreprises et groupes d'entreprises d'au moins 300 salariés, ainsi qu'aux entreprises et groupes d'entreprises de dimension communautaire comportant au moins un établissement ou une entreprise d'au moins 150 salariés en France une obligation de négocier sur la gestion des emplois et des parcours professionnels tous les 3 ans.

Toutefois, les partenaires sociaux peuvent, par un accord global aménageant la mise en œuvre de cette négociation, décider d'une périodicité pouvant aller jusqu'à 4 ans.

Sur quoi porte la négociation triennale ?

La négociation triennale porte obligatoirement sur :

- *La mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notamment pour répondre aux enjeux de la transition écologique, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, d'abondement du compte personnel de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés autres que celles prévues dans le cadre de l'article L. 2254-2*
- *Les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise prévue à l'article L. 2254-2, qui doivent, en cas d'accord, faire l'objet d'un chapitre spécifique*
- *Les grandes orientations à trois ans de la formation professionnelle dans l'entreprise et les objectifs du plan de développement des compétences, en particulier les catégories de salariés et d'emplois auxquels ce dernier est consacré en priorité, les compétences et qualifications à acquérir pendant la période de validité de l'accord ainsi que les critères et modalités d'abondement par l'employeur du compte personnel de formation*
- *Les perspectives de recours par l'employeur aux différents contrats de travail, au travail à temps partiel et aux stages, ainsi que les moyens mis en œuvre pour diminuer le recours aux emplois précaires dans l'entreprise au profit des contrats à durée indéterminée*
- *Les conditions dans lesquelles les entreprises sous-traitantes sont informées des orientations stratégiques de l'entreprise ayant un effet sur leurs métiers, l'emploi et les compétences*
- *Le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales et l'exercice de leurs fonctions.*

La négociation peut également porter sur :

- *Les modalités d'information et de consultation du comité social et économique et, le cas échéant, le cadre de recours à une expertise*

par ce comité lorsque l'employeur envisage de prononcer le licenciement économique d'au moins dix salariés dans une même période de trente jours ;

- Les conditions dans lesquelles le comité social et économique est réuni et informé de la situation économique et financière de l'entreprise
- La qualification des catégories d'emplois menacés par les évolutions économiques ou technologiques ;
- Les modalités de l'association des entreprises sous-traitantes au dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de l'entreprise
- Les conditions dans lesquelles l'entreprise participe aux actions de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences mises en œuvre à l'échelle des territoires où elle est implantée
- La mise en place de congés de mobilités dans les conditions prévues par les articles L. 1237-18 et suivants
- La formation et l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, l'emploi des salariés âgés et la transmission des savoirs et des compétences, les perspectives de développement de l'alternance, ainsi que les modalités d'accueil des alternants et des stagiaires et l'amélioration des conditions de travail des salariés âgés.

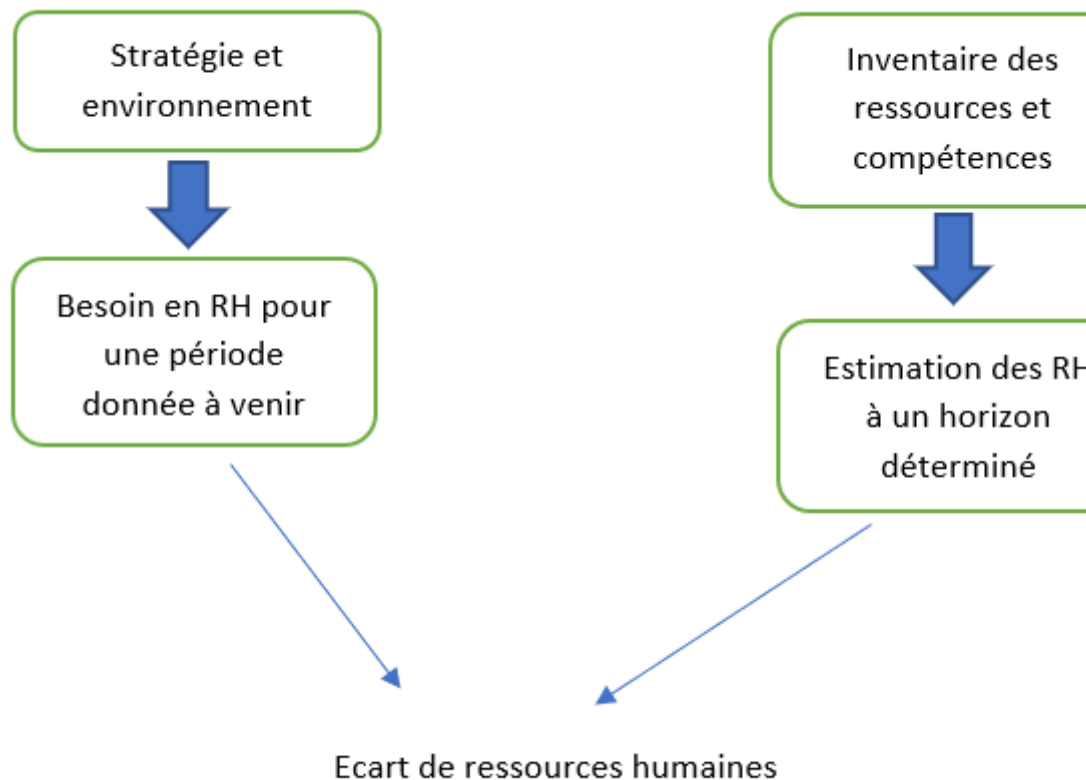
Depuis le 23 septembre 2017, les entreprises, quelle que soit leur taille, qui négocient des accords GPEC, bénéficient de deux incitations à mettre en place dans ce cadre des congés de mobilité lorsqu'elles souhaitent accompagner les transitions professionnelles d'une partie de leur salariés :

- Les indemnités de rupture de contrat de travail et les allocations versées pendant 12 mois, sont assorties des mêmes exonérations sociales et fiscales que celles prévues pour les indemnités de rupture du contrat de travail versées dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi.
- Elles n'ont plus l'obligation de mettre en place un plan de sauvegarde de l'emploi lorsque 10 ruptures de contrat de travail interviennent sur une période de 30 jours dans le cadre du congé de mobilité dès lors que celui-ci est, depuis les ordonnances Travail, déconnecté du licenciement pour motif économique.

II- Le processus de la GPEC



Schéma de la GPEC



Mise en œuvre de la GPEC

Prévoir les besoins en ressources humaines

Pour estimer les besoins futurs on se focalise sur :

- la stratégie de l'entreprise (développement, restructuration...).

Une stratégie de développement va entraîner un accroissement des besoins en main d'œuvre tandis qu'une restructuration inversement va réduire les besoins.

- l'environnement

Chaque organisation évolue dans un environnement plus ou moins changeant. Cet environnement peut impacter l'activité d'une organisation et donc indirectement ses besoins en main d'œuvre. Le confinement a par exemple augmenté les besoins des e-commerçants.

Profils de poste

Les profils de poste vont permettre de détailler avec précisions les besoins. Pour rappel un profil de poste est un document qui définit le candidat idéal pour un emploi (compétences requises, diplômes, maîtrise de langues, de logiciels ou encore des capacités relationnelles).

Prévoir les ressources humaines disponibles

Afin de prévoir au mieux les ressources qui seront disponibles à un horizon donné, il est important dans un premier temps de réaliser un inventaire des ressources et compétences internes.

Pour mener à bien cet inventaire différents outils peuvent être utilisés.

Pyramide des âges

Il est important de faire un avantage de l'âge des différents employés de son entité. L'âge des salariés peut être représenté à travers une pyramide.

Cette pyramide des âges forme un champignon lorsque la moyenne des âges est importante. Au contraire la pyramide prend la forme d'une poire lorsque la moyenne des âges est jeune.

Lorsque l'âge moyen est important, les salariés possèdent de solides compétences. Cependant, il faut veiller à faire attention aux départs à la retraite et maintenir les compétences clés au sein de l'entreprise. Une transmission des savoirs doit être établie.

Au contraire lorsque l'effectif est jeune, des actions de formation vont être nécessaires pour répondre aux besoins en compétences.

Entretien professionnel

Il peut être intéressant de mener annuellement des entretiens professionnels individualisés pour chaque salarié. Cette entretien va permettre d'évaluer et de connaître les compétences de ses salariés. Dans une optique de gestion des compétences il est primordial de faire l'inventaire des compétences disponibles.

L'entretien professionnel, va également permettre d'évoquer les ambitions du salarié. L'idéal est de faire coïncider les souhaits de ses collaborateurs avec les besoins de l'organisation. Pour se faire des périodes de formation sont souvent envisagées.

Cartographie des compétences

La cartographie des compétences recense l'ensemble des compétences dont dispose une organisation. Bien qu'à première vue cet outil semble permettre de réaliser un inventaire des compétences, il permet aussi de prévoir les besoins en emplois et compétences.

La cartographie des compétences est en effet un outil de mobilité puisqu'il permet en cas de besoin de personnel de savoir quelle personne est la plus apte de par ses compétences à répondre à ce besoin. On compare dans ce cas les compétences internes avec le profil de poste pour lequel il y a un besoin.

Cette cartographie va également permettre de savoir quelles sont les formations à mettre en place et pour qui ? On va pouvoir comparer les compétences acquises par un salarié pour un emploi déterminé avec les compé-

tences attendues. En cas d'écart, une formation doit être envisagée afin que les compétences disponibles répondent aux besoins.

Ecart entre les besoins et ressources disponibles

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences fait généralement ressortir des écarts entre les besoins et les ressources humaines disponibles.

C'est à ce moment là que la direction des ressources humaines planifie des solutions pour résorber cette écart. Maintenant que vous avez les éléments en main n'hésitez pas à réviser le schéma de la GPEC. Celui-ci devrait désormais être plus clair pour vous.

La planification peut porter sur :

- *Recrutement*

L'organisation décide de recruter du personnel car les ressources humaines disponibles ne sont pas suffisantes pour répondre aux besoins.

- *Evolution interne*

Certains employés peuvent être amenés à évoluer en interne. Cette évolution va permettre de pallier à un manque de personnel sur des postes à responsabilité.

- *Choix des contrats*

L'entreprise prévoit un besoin sur du long terme. Elle peut alors décider de proposer un contrat à durée indéterminée à un intérimaire.

- *Plan de formation*

Pour que les ressources humaines disponibles puissent répondre à un besoin de compétences, des

III- Les concepts clés au cœur de la GPEC

B) Cartographie des emplois

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIS.VIOeFirWQAMaIPawx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzMEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658956261/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.strategie.gouv.fr%2fpublications%2fcartographie-competences-metiers/RK=2/RS=HSLnwQDVyVKs0kxiLXQDdYzumeo-

C) Famille professionnelle

- *Interview - Alexis Eidelman, chef du département Analyse des métiers et emploi des travailleurs handicapés à la Dares, nous présente la nomenclature des familles professionnelles (FAP).*
 - **A quoi servent les nomenclatures ?**
 - *Lorsque nous réalisons une étude, nous sommes amenés à présenter la réalité de manière synthétique. Nous effectuons donc souvent des regroupements d'individus, d'entreprises, etc. qui présentent des caractéristiques communes. Mais comment procéder pour effectuer les regroupements les plus pertinents pour l'analyse ?*
 - *" Les nomenclatures permettent de répartir en différentes catégories prédéfinies ce que nous allons étudier. "*
- *Les nomenclatures apportent une solution : elles permettent de répartir en différentes catégories prédéfinies ce que nous allons étudier. Certaines nomenclatures sont pluridisciplinaires : je pense par exemple à la Nomenclature d'activités française qui est très largement utilisée et qui permet de répartir les entreprises et associations en fonction de leur activité principale. D'autres sont beaucoup plus spécifiques, liées à leur domaine : par exemple la nomenclature générale des actes professionnels qui permet de classer tous les actes pris en charge par l'Assurance maladie.*
- *Pour produire des statistiques, nous avons besoin de rapprocher deux entreprises ou deux personnes ayant des points communs sans être tout à fait identiques. Par exemple, lorsque l'on s'intéresse à la taille des entreprises, traditionnellement on distingue les petites (10 à 49 salariés), les moyennes (50 à 249 salariés) et les grandes entreprises (+ 250 salariés). Pour autant, une entreprise de 250 salariés et une entreprise de 5 000 ne connaissent pas forcément la même réalité bien qu'elles soient dans la même catégorie.*
- *Le choix de la nomenclature est donc fondamental puisqu'elle détermine en partie la grille d'analyse.*
- **Donc si la Dares a lancé la nomenclature des familles professionnelles (FAP), c'est parce qu'il manquait un outil pour analyser les métiers ?**
- *Absolument, il y avait un vrai manque. L'étude des métiers n'est pas nouvelle : les branches notamment ont toujours été très actives dans ce domaine - mais chacune des études produites regroupait à sa façon les métiers, en fonction de l'offre et de la demande d'emploi sur le territoire étudié. Les études ne pouvaient donc pas être comparées entre elles.*
- *L'organisme auquel la Dares a succédé a donc commencé, dans les années 80, à réfléchir en lien avec les statisticiens en région, à une nomenclature des métiers commune : l'objectif était d'améliorer la*

- compréhension du marché du travail aussi bien avec des données locales que nationales.
- C'est ainsi qu'est née en 1993 la première version nationale des familles professionnelles.
 - **Cette nomenclature des familles professionnelles s'appuie sur deux autres nomenclatures qui existaient déjà...**
 - Effectivement, la nomenclature des familles professionnelles (FAP) est assez spécifique.
 - D'un côté, il y a Pôle emploi, qui met en relation des personnes qui cherchent un travail avec des offres d'emploi disponibles. Il est plutôt dans une démarche opérationnelle et se base notamment sur la manière dont les employeurs décrivent leurs postes pour les mettre en relation avec des personnes en recherche d'emploi. C'est de cette façon qu'il a été développé le Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (nomenclature Rome). La limite, c'est que certaines professions qui ne recrutent pas en passant par Pôle emploi (les artisans, le clergé, les politiques...) ne sont pas dans leur champ. Une autre limite c'est qu'elle ne permet pas de faire des analyses sociologiques : on ne peut pas regrouper, à partir du Rome, les ouvriers, les professions intérimaires ou les cadres, distinguer les fonctionnaires des autres, etc.
 - De l'autre côté, il y a la nomenclature des Professions et catégories socioprofessionnelles (nomenclature PCS) proposée par l'Insee, qui collecte les professions déclarées directement par les personnes : elle insiste sur la différenciation du statut socioprofessionnel (employé, technicien, cadre, etc.).
 - La nomenclature des FAP propose un langage commun entre les deux. Concrètement, une famille professionnelle dans notre nomenclature est un regroupement de plusieurs codes Rome et de plusieurs PCS.
 - Par exemple :
 - **Cette nomenclature a permis de réaliser quelles analyses ?**
 - Vous l'aurez compris, le gros point fort de cette nomenclature, c'est qu'elle fait le pont entre l'offre et la demande d'emploi, autrement dit entre le nombre de personnes qui exercent ou sont susceptibles d'exercer un métier et les besoins en personnel. Aussi, en utilisant diverses sources de données telles que l'enquête Emploi, les recensements ou encore les statistiques sur l'offre et la demande d'emploi, nous pouvons proposer des études très complètes.
 - Par exemple, il est possible de consulter les principales caractéristiques de chaque métier depuis 1982. Les portraits statistiques des métiers sont un outil précieux qui permet de tout savoir sur la dynamique et qualité de l'emploi, les caractéristiques des personnes en emploi, les caractéristiques des employeurs...
 - Plus récemment, la nomenclature des FAP a permis de systématiser l'étude des tensions sur le marché du travail et donc d'identifier quels sont les métiers qui rencontrent des problèmes de recrutements et pour quelles raisons.

- Les travaux publiés permettent à la fois d'éclairer des choix individuels mais aussi de participer à la conception des politiques publiques. Il y a des métiers pour lesquels il va y avoir de nombreux départs en retraites, d'autres pour lesquels nous pourrions manquer de jeunes entrants sur le marché du travail, etc.

- **Les portraits statistiques des métiers**

- **Si le besoin initial est d'analyser les métiers... pourquoi parle-t-on de familles professionnelles et pas de métiers dans cette nomenclature ?**
- Des appellations de métiers, il y en a énormément : plus de 11 000 d'après Pôle emploi. Nous avons deux impératifs : que les appellations restent claires pour les gens mais aussi que les groupes constitués soient homogènes et comportent assez d'individus pour pouvoir être analysés.
- Prenons un exemple. Dans notre nomenclature, les marins, les pêcheurs et les aquaculteurs vont être rassemblés. Ces professions ne sont pas identiques mais les gestes effectués par les personnes qui les exercent sont assez proches. La catégorie reste donc assez homogène, elle a du sens. Sans ce rapprochement, il n'y aura pas assez d'individus dans chacune des catégories pour produire des données fiables. Par exemple, si la famille des enseignants regroupe 1 million d'individus, celles des marins, pêcheurs, aquaculteurs n'en compte que 24 000...
- D'ailleurs c'est aussi pour cela que la nomenclature des FAP comporte plusieurs niveaux (22 domaines professionnels, 87 familles professionnelles agrégées, 225 familles professionnelles détaillées). Selon les sources de données utilisées et le nombre de personnes interrogées, nous n'avons pas toujours assez de détail pour proposer une analyse sur 225 familles professionnelles détaillées. On choisit donc le niveau de la nomenclature utilisé (225 métiers, 87 ou 22) en fonction des données disponibles.
- **Depuis sa création, j'imagine que la nomenclature a évolué ?**
- Bien sûr ! Nous sommes actuellement dans une période de refonte de la nomenclature des familles professionnelles tout simplement parce que les technologies évoluent, les organisations du travail change et que les métiers ne sont pas figés dans le temps : certains apparaissent, d'autres disparaissent comme nous l'avons montré dans une étude sur les métiers du numérique.
- Il y a déjà eu plusieurs révisions (2003, 2009) et une nouvelle est en cours d'élaboration.
- Il s'agit également d'améliorer la compréhension par toutes et tous de la nomenclature. Par exemple, lors de la révision en cours, la famille « Médecins et assimilés » va devenir « Médecins, dentistes et pharmaciens » pour être plus explicite.

C) Les autres concepts clés

- **Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion**
- [Claire Tourmen](#)
- Dans [Santé Publique 2007/hs \(Vol. 19\)](#), pages 15 à 20

1L'émergence des préoccupations de santé publique entraîne des modifications dans l'activité des acteurs du champ de la santé, l'émergence de nouvelles activités, voire de postes ou de nouveaux « métiers ». Ceci est le reflet d'un phénomène bien connu dans nos sociétés occidentales : la division du travail va croissante, de même que la spécialisation, voire l'hyperspécialisation, ce qui peut favoriser l'émergence de multiples métiers, l'évolution rapide des compétences et des activités. On constate une même évolution de la conception traditionnelle de la fonction publique française, où les recrutements sont basés sur un niveau de concours, une sorte de « compétence générale », alors que la multiplication des tâches dévolues et la complexité des problèmes à traiter appelle le développement de spécialistes dans différents domaines.

2Pourtant, si les activités de travail individuelles évoluent, à partir de quand peut-on dire qu'un « métier » voire une « profession » se constitue ? Quelle différence entre des activités, des tâches, des fonctions, des postes, des emplois, des métiers, des professions ? L'émergence de problématiques de santé publique et des techniques qui permettent de les prendre en compte amène des reconfigurations dans le champ des acteurs de la santé. Comment voir clair dans ces évolutions, pour mieux les analyser et les accompagner ?

3Nous proposons quelques éléments de clarification, qui ne se veulent pas figés mais soulèvent des pistes de réflexion et appellent la confrontation aux terrains. Un détour par la sociologie des professions, les méthodes d'études de poste et la didactique professionnelle, qui est l'étude des compétences et savoirs professionnels en vue de la formation, nous a permis de revenir sur quelques définitions des concepts d'activité, de tâche, de poste, de métier et de profession, en proposant une évolution de leurs significations allant du niveau individuel (l'activité de travail réalisée, étudiée par les ergonomes) au niveau le plus macro (les métiers, étudiés par les sociologues) pour penser l'évolution des cadres dans lesquels les individus agissent et qui agissent sur eux, penser l'évolution de leurs compétences et des savoir-faire sans négliger celle des logiques collectives...

Des activités aux tâches et des tâches aux postes

4Nous avons choisi d'effectuer cette présentation en sens inverse des présentations classiques en sociologie des professions qui partent souvent des critères permettant de définir une profession avant de montrer leur complexité et de les nuancer. Notre cheminement démarre avec les réalisations des individus en situation réelle, dans leur activité de travail, pour comprendre à partir de quand on peut dire que cette réalisation s'inscrit dans un poste, un métier voire une profession spécifique. Nous espérons que ce cheminement permettra de tisser des liens entre les pratiques concrètes des individus et les évolutions des cadres qui leur donnent forme.

L'activité

5 Selon les ergonomes, qui étudient « le travail en train de se faire » et ses conditions, l'activité est définie comme l'exécution d'une série d'actions et « les représentations qui l'accompagnent et qui la guident » [7]. Elle correspond à l'ensemble de ce qui est réalisé hic et nunc par les individus : les processus de réalisation du travail dans les conditions réelles, ses résultats, et a fortiori l'activité mentale nécessaire pour les obtenir, qui est le lieu où résident les compétences. L'activité des individus est soumise à de multiples variations et contraintes dues à leur environnement mouvant et imprévisible, elle nécessite de nombreuses adaptations aux situations rencontrées. Nous nous situons ici au niveau le plus individuel, même si l'activité peut être réalisée collectivement. L'activité est rendue possible et à la fois limitée par des prescriptions, ou tâches, qui lui donnent un cadre.

6 Nous proposons donc de retenir les critères suivants : à partir du moment où des individus réalisent individuellement ou collectivement un produit de travail, il y a activité de travail en réponse à des prescriptions.

La tâche

7 Lorsque les ergonomes observent et analysent l'activité, ils la restituent dans son contexte, le plus immédiat étant les tâches qui sont confiées aux individus. La tâche correspond à l'ensemble des buts et procédures prescrites, aux performances exigées et aux normes de qualité, mais aussi à l'environnement physique de réalisation du travail. À une tâche correspondent des objectifs, des moyens et des conditions de réalisation : elle est prescrite, c'est un modèle du travail. Comme le souligne Leplat [7], la tâche prescrite décrit de façon « canonique » la façon d'effectuer le travail et dépend de la représentation que s'en fait son concepteur. Toute activité de travail serait ainsi encadrée par des éléments de prescription, même s'ils sont peu développés : des objectifs fixés par la hiérarchie, les pouvoirs publics ou un groupe professionnel, des procédures plus ou moins détaillées, des règles et des décrets qui définissent ce qui peut ou doit être fait...

8 Nous proposons donc de retenir les critères suivants : à partir du moment où il y a activité de travail, c'est en réponse à des tâches dont l'aspect prescriptif est plus ou moins détaillé, contraignant, négociable localement...

Le poste

9 Certaines tâches peuvent rester « annexes » dans l'ensemble de ce qui est demandé à un acteur : ainsi, un contrôleur de gestion en administration pourra participer ponctuellement à des évaluations de programmes publics sans pour autant développer une spécialité sur ce thème, qui restera une tâche supplémentaire ajoutée à son rôle premier. À l'inverse, certaines tâches s'inscrivent dans un poste qui leur est explicitement consacré. La question devient : à partir de quand peut-on parler de poste spécifique ?

10 Afin de caractériser les postes, nous sommes repartis des critères et indicateurs définis par les méthodes d'analyse de poste existantes. En effet, elles ont pour but de décrire un emploi ou un poste dans sa spécificité pour rendre

compte de l'ensemble des tâches qui le constituent et de son évolution. La méthode la plus connue en France est sans doute la méthode ETED (Emploi Type Étudié dans sa Dynamique) élaborée dans le cadre des travaux de Nicole Mandon [8]. L'« emploi type » [2][2] L'emploi est pris ici au sens de poste occupé par un individu. se définit par la spécificité d'un rôle socio-productif :

- le champ d'intervention sur le processus de travail auquel l'emploi type contribue de façon principale (« ce qu'il fait », ses « attributions »...) ;
- le positionnement d'interface (relations avec les autres acteurs) ;
- la spécificité des démarches : données prises en compte, exigences du travail et finalité globale.

La question est : quelle est la spécificité des rôles assumés par ces postes ? Pour répondre à cette question, Mandon parle de « cœur de métier », à savoir un ensemble relativement permanent d'attributions de base ou de tâches (données par la hiérarchie et par les individus eux-mêmes), enchaînées en une logique de production. Ce qui fait la différence entre deux postes est donc le rôle socio-productif (finalité globale, part d'intervention dans le processus de production). À ces activités de base peuvent s'en ajouter d'autres (ou excroissances de certaines étapes) dans la diversité des postes réels. La diversité des cas, en ETED, est restituée dans le descriptif à travers la notion de variabilité de l'emploi type (effets des circonstances locales sur l'emploi et élasticité qui renvoie aux individus et à ce qu'ils font de leur emploi).

11Ce qui caractérise des postes – et les emplois qui y sont associés – est donc que les tâches qui leur sont assignées sont définies par l'organisation, qui a construit ce cadre spécifique selon ses finalités propres. Les tâches trouvent donc une inscription institutionnelle et des individus y sont affectés – à temps plein –, recrutés sur des compétences ou qualifications spécifiques.

12Nous proposons donc de retenir les critères suivants : à partir du moment où les institutions définissent certaines tâches ayant un rôle productif précis et les assignent de façon relativement stable et identifiée à des individus recrutés pour les réaliser, on peut alors parler de poste ou d'emploi spécifique.

13La question qui se pose dès lors est la suivante : à partir de quand peut-on dire que des postes s'inscrivent dans un « métier », que les individus qui les occupent sont des « professionnels » identifiés et reconnus comme tels ? Comme nous allons le voir, ce questionnement soulève des enjeux de reconnaissance, de compétences spécifiques, de formation, de recrutement, d'appartenance à une communauté...

Des postes aux métiers et des métiers aux professions

Le métier

14La notion de métier est plus complexe qu'il n'y paraît à première vue. Ce terme, d'usage courant, peut sembler d'une évidence trompeuse. Comme le note Descolonges [1], « on confond souvent emploi, poste, métier et profession », confusion entretenue dans les nomenclatures professionnelles.

15 Nous reprenons à notre compte les récents travaux de Dubar [2] qui définissent les professions comme des formes historiques d'organisation sociale, d'attribution d'identité et d'organisation du marché du travail [3][3]. Dans son introduction à *La Sociologie des professions (1988)*,... À ces trois dimensions (organisation professionnelle, identité et marché du travail), on peut ajouter une quatrième qui, selon Descolonges [1], est constitutive d'un métier : l'art ou ensemble des savoir-faire spécifiques.

16 Pour qu'un métier apparaisse et se développe à partir d'un poste, il faudrait, selon Latreille [6], que trois paramètres soient réunis : existence d'une formation spécifique, reconnaissance du métier par autrui et regroupement des personnes concernées. Le métier se créerait donc quand des gens d'un même domaine se regroupent pour négocier la définition des rôles, des tâches, des savoir-faire et connaissances que les candidats au métier doivent développer et ce pour sortir de la polyvalence indifférenciée, indistincte (opposition entre polyvalence et métier). En effet, un métier « stabilise une spécificité sur le plan des activités professionnelles ». Latreille [6] souligne ainsi le grand rôle des groupes dans la constitution d'un métier.

17 Dans la lignée de ces travaux, nous posons comme postulat qu'un mouvement de professionnalisation d'activités (au sens de construction et structuration d'un champ professionnel qui se distingue peu à peu des autres) se caractérise selon ces quatre critères :

- définition de savoir-faire spécifiques,
- revendication et attribution d'une identité de métier,
- regroupement des pairs en réseau,
- structuration du marché du travail (tendant à la fermeture, selon Pardeise [9]).

Toutefois, la question de l'identité reste particulièrement difficile à traiter. D'après le modèle fonctionnaliste des professions, le sentiment d'identité découle du sentiment d'appartenance à une profession socialement indispensable, d'une longue socialisation et de l'usage d'un vocabulaire particulier, le tout constituant un espace social identifiable. Toutefois, Dubar [3], affirme que l'identité de métier est plus complexe qu'il n'y paraît. Les travaux de Hughes [5] avaient repris la notion d'identité professionnelle (en anglais, *occupational identity*) comme fruit d'une co-construction par les institutions et les individus, et anticipation d'une carrière dans une filière d'emploi. Il y a donc deux processus identitaires : une dimension biographique et une dimension institutionnelle. Dubar s'inspire de cette tradition pour construire son modèle des identités au travail. Il associe les processus biographiques de construction d'une « identité pour soi » et les mécanismes structurels de reconnaissances des « identités pour autrui ». Les formes identitaires se situent donc à l'intersection des constructions biographiques voulues (identité que je me donne) et des processus relationnels de reconnaissance par autrui, plus subis (identité que l'on me reconnaît).

18 Nous proposons donc de retenir les critères suivants : à partir du moment où des acteurs occupant certains postes se regroupent pour définir et défendre leurs rôles, débattent et tentent de stabiliser des savoir-faire spécifiques, encadrent ou cherchent à encadrer l'accès au marché du travail et revendiquent une identité spécifique, se la reconnaissent entre eux ou cherchent à se la faire reconnaître, on peut alors parler de métier.

La profession

19Enfin, le terme de « profession » pourrait être utilisé comme un cas particulier de métier particulièrement structuré, comme c'est le cas en sociologie des professions.

20Une approche sociologique nord-américaine des professions, née dans les années 1940 et liée à la législation américaine, distingue organisation et association professionnelle, instaurant une distinction entre « professions » et « métiers » (ou « occupations »). Les Anglo-Saxons distinguent « profession » (communauté constituée) et « occupation » (métier où les membres ont juste le droit de se syndiquer), en référence aux dispositions légales des États-Unis, dans leur législation (cf. Taft Hartley Act) : toute association de gens faisant un même métier peut demander à un tribunal d'instituer ce métier en « profession ». Si le tribunal accepte, toute personne voulant exercer le métier ne pourra le faire que si elle est munie d'une certification, marquant un certain cursus de formation. Pour que ce soit le cas (fermer l'entrée du droit à exercer ce métier), il faut que la profession soit socialement nécessaire, que ses membres suivent un code de déontologie et que le groupe le fasse respecter. Ce code fixe les relations des membres de la profession entre eux et avec le reste de la société. Par exemple, les ingénieurs se sont vus refuser ce statut de profession car les juges n'ont pu établir avec certitude qu'ils observeraient une loyauté plus forte à l'égard de leur association professionnelle qu'à l'égard de la direction de leurs entreprises.

21Un article de Goode [4], l'un des plus cités, tente de clarifier cette distinction en assimilant la profession à une communauté ayant différentes caractéristiques. C'est un système d'expertise fermé seul apte à former et certifier ses membres. Le modèle expose les traits organisationnels d'une profession :

- les membres sont liés par un sentiment d'identification ;
- il y a peu de turn over hors de la profession (statut continu en termes de carrière) ;
- les membres partagent des valeurs communes ;
- la définition des rôles est la même pour tous les membres de la profession ;
- dans le champ professionnel, la communication se fait grâce à un langage spécifique, hermétique pour l'extérieur ;
- la communauté peut exercer son pouvoir sur ses membres ;
- elle a des limites sociales assez claires ;
- elle se renouvelle en instituant des systèmes d'initiation à la profession, afin de contrôler le flux d'arrivants et de les socialiser correctement ;
- elle se réfère à un idéal de service à la communauté ;
- elle prodigue une longue éducation à ses membres.

Mais ce type idéal de la profession s'applique presque exclusivement... à la médecine et aux juristes ! De plus, ce modèle a été critiqué, notamment par l'approche interactionniste [5]

qui a montré l'existence de grandes disparités à l'intérieur d'une même profession et a montré le rôle de la renégociation de la division du travail entre les acteurs. Une profession est alors vue comme un système d'activités en évolution permanente, un construit et non un donné.

22 Nous proposons donc de retenir les critères suivants : à partir du moment où un métier est caractérisé par une structuration forte de l'accès au marché du travail (fermeture) que ses membres contrôlent, une identité largement revendiquée et reconnue socialement, des savoir-faire spécifiques bien identifiés, alors on pourra parler de profession.

En guise de conclusion...

23 Ce détour par quelques notions étudiées en analyse du travail, en analyse des postes et en sociologie des professions nous a permis de proposer des pistes de clarification et de lancer les débats. Concernant le champ de la santé publique, y a-t-il des trajectoires individuelles et collectives de professionnalisation, l'émergence de métiers spécifiques ou de tâches qui restent annexes dans les postes traditionnels ? Observe-t-on l'émergence de savoir-faire spécifiques, de compétences particulières, d'un sentiment d'identité ? Quelles sont les difficultés et les questionnements qui agitent ce champ ? Comment se reconfigurent les acteurs dans le champ en lien avec les évolutions de la prescription officielle (ministérielle, voire internationale) ? Du coup, quelle reconfiguration des compétences devient nécessaire pour les acteurs ? Existe-t-il de nouveaux savoirs professionnels en « santé publique » ? Autant de pistes à explorer...

IV) Exemple de projet d'accord GPEC

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIS.ZmPeFiNwwAtjePAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzMEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658957287/RO=10/RU=https%3a%2f%2fcovea.reference-syndicale.fr%2ffiles%2f2021%2f01%2fDocumentDeTravailGPEC.pdf/RK=2/RS=EDFk.hC36JpL28zxuf3lmvZgNo4-

- 1) *En quoi consiste la démarche GPEC ?*
- 2) *En quoi la GPEC peut – il sécuriser les parcours professionnels individuels ?*
- 3) *Quels sont les facteurs de contingence dans la construction du processus de la GPEC ?*
- 4) *Le processus de la GPEC nécessite le diagnostic des ressources actuelles de l'entreprise, quelles sont les ressources qui doivent être identifiées ?*
- 5) *En quoi consiste le diagnostic des emplois actuels de l'entreprise ?*

I-Le cadre légal de la formation professionnelle(site web service –public.fr)

-
- https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrlQZPeP.FiHXAAwRG-PAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzIEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658957919/RO=10/RU=https%3a%2f%2ftravail-emploi.gouv.fr%2fformation-professionnelle%2farticle%2fla-formation-professionnelle-principes-generaux/RK=2/RS=WqEN2aW4dN8QaCEuRxLZ33hUzK4-
-
-
-

La formation professionnelle est un outil majeur à la disposition de tous les actifs : salariés, indépendants, chefs d'entreprise ou demandeurs d'emploi. Elle permet de se former tout au long de son parcours professionnel, pour développer ses compétences et accéder à l'emploi, se maintenir dans l'emploi ou encore changer d'emploi.

La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a profondément changé le paysage de la formation professionnelle.

Cette loi, qui s'applique depuis le 1^{er} janvier 2019, **modifie à la fois la gouvernance du système et l'interaction des acteurs entre eux. Elle s'adresse à chaque personne dans ses particularités et ses choix professionnels** afin de l'accompagner efficacement sur le marché de l'emploi.

Cette nouvelle ambition se caractérise par **l'actualisation de certains dispositifs existants**, comme le compte personnel de formation (CPF), mais aussi par la **création de nouveaux dispositifs**, tel que celui dédié à la reconversion et promotion par l'alternance appelé (PRO-A), qui remplace les périodes de professionnalisation et s'insère dans un contexte de fortes mutations du marché du travail.

Par ailleurs, **une place prépondérante est donnée à l'apprentissage**. Celle-ci est favorisée par la libéralisation du marché à l'ensemble des organismes de formation qui souhaitent dispenser des actions de formation par apprentissage et pour lesquelles un niveau de financement pour chaque contrat sera assuré.

D'autre part, l'apprentissage est désormais ouvert jusqu'à l'âge de 29 ans révolus.

Enfin, l'État reste le garant de la bonne utilisation des fonds publics et des fonds mutualisés dédiés à la formation profes-

sionnelle.

Quelles sont les différentes catégories d'actions concourant au développement des compétences ?

Les actions entrant dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle (article L. 6313-1 du Code du travail) sont les suivantes :

1. Les actions de formation

Ces actions de formation ont pour objet de :

- permettre à toute personne sans qualification professionnelle ou sans contrat de travail d'accéder, dans les meilleures conditions, à un emploi ;
- 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, ou **d'acquérir une qualification plus élevée** ;
- **réduire, pour les salariés 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 ;
- favoriser la **mobilité professionnelle**.

2. Les bilans de compétences

Le bilan de compétences permet à son bénéficiaire **d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et motivations, en vue de définir un projet professionnel ou de formation**. Il est susceptible de précéder une action de formation.

3. Les actions permettant la validation des acquis de l'expérience

Les actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience doivent permettre au bénéficiaire **d'acquérir une certification professionnelle, enregistrée au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)**.

4. Les actions de formation par apprentissage

Ces actions visent à :

- **permettre à l'apprenti d'obtenir une certification professionnelle** (diplôme ou titre professionnel enregistré au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) ;

- **dispenser aux apprentis une formation générale associée à une formation technologique et pratique**, qui complète la formation reçue en entreprise et s'articule avec elle ;
- **contribuer au développement des connaissances, des compétences et de la culture** nécessaires à l'exercice de la citoyenneté ;
- **contribuer au développement de l'aptitude des apprentis à poursuivre des études** par la voie de l'apprentissage ou par toute autre voie.

Comment se définit une action de formation ?

S'agissant de l'action de formation (hors bilans de compétences, VAE et apprentissage), elle se définit comme **un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel.**

Ce parcours de formation nécessite l'existence de moyens techniques et humains et de ressources pédagogiques adaptés.

L'information sur l'organisation du parcours de formation doit être rendue accessible au bénéficiaire, par le dispensateur de formation.

Quelles sont les modalités de réalisation des actions de formation ?

La réalisation des actions de formation relève de la compétence de chaque prestataire de formation.

1. Les dispositions relatives aux actions de formation financées sur fonds publics ou mutualisés

Lorsque les actions concourant au développement des compétences prévues à l'article L. 6313-1 sont financées par des fonds publics (État, régions, financeurs sous tutelle de l'État) ou mutualisés (fonds issus des contributions des entreprises), elles doivent faire l'objet d'**une convention qui prévoit :**

- l'intitulé, l'objectif et le contenu de l'action, les moyens prévus, la durée et la période de réalisation, ainsi que les modalités de déroulement, de suivi et de sanction de l'action ;
- le prix de l'action et les modalités de règlement.

Dans le cadre du contrôle de service fait, les financeurs de la formation exigeront un certificat de réalisation de la formation à établir par le prestataire. Le bénéficiaire de la formation peut être amené à faire remonter toute information aux financeurs sur le déroulement de l'action.

Les services régionaux de contrôle de la formation professionnelle (Direccte) peuvent être saisis en cas de suspicion de fraude.

2. Les dispositions spécifiques aux formations ouvertes à distance (FOAD)

La mise en œuvre d'une action de formation en tout ou partie à distance comprend :

- *une assistance technique et pédagogique appropriée pour accompagner le bénéficiaire dans le déroulement de son parcours ;*
 - *une information du bénéficiaire sur les activités pédagogiques à effectuer à distance et leur durée moyenne ;*
 - *des évaluations qui jalonnent ou concluent l'action de formation.*
- Télécharger le guide pratique en dix points pour fournir des pistes et des méthodes pour conduire efficacement ces actions.*

3. L'action de formation peut se dérouler en situation de travail

Dans le cas d'une action de formation se déroulant en situation de travail, sa mise en œuvre suppose plusieurs conditions :

- *l'analyse de l'activité de travail pour, le cas échéant, l'adapter à des fins pédagogiques ;*
- *la désignation préalable d'un formateur pouvant exercer une fonction tutorale ;*
- *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 ;*
- *des évaluations spécifiques des acquis de la formation qui jalonnent ou concluent l'action.*

Télécharger le guide « 10 questions sur les Actions de formation en situation de travail », Anact, octobre 2019.

Qui peut dispenser une action de formation ?

Une entreprise peut organiser elle-même la formation de ses salariés ou faire appel à un prestataire extérieur.

À noter : *une action de formation – autre que celle organisée en interne par l'entreprise pour ses propres salariés – doit être dispensée par un organisme de formation disposant d'un numéro d'enregistrement attribué par l'administration et faisant suite au dépôt de la déclaration d'activité prévue par l'article L. 6351-1 du Code du travail.*

À partir du 1^{er} janvier 2021, les prestations de formation qui seront financées par les opérateurs de compétences (OPCO), les Régions, ou encore Pôle emploi, devront être assurées obligatoirement par des organismes de formation certifiés « qualité » en application des dispositions de l'article L. 6316-1 du Code du travail.

> Consultez la fiche sur la qualité des actions de formation.

Quelles modalités de formation pour les salariés ?

L'accès des salariés aux actions de formation professionnelle peut s'effectuer :

- **À l'initiative de l'employeur**, le cas échéant, dans le cadre d'un plan de développement des compétences.
- **À l'initiative du salarié**, soit en mobilisant son compte personnel de formation, dans le cadre de projets de transition professionnelle, du bilan de compétences, de la VAE, soit sur ses fonds propres dans le cadre d'un contrat de formation professionnelle.
- **Dans le cadre de l'alternance**, avec les contrats de professionnalisation et les contrats d'apprentissage.

Quelles que soient la forme et la durée de son contrat de travail, **le salarié peut se former en tout ou partie pendant le temps de travail**. Le statut du salarié pendant la formation – c'est-à-dire sa rémunération, sa protection sociale, ses obligations à l'égard de l'employeur ou encore le mode de prise en charge des coûts de la formation – dépend du cadre juridique dans lequel il se trouve et des financements mobilisés : plan de développement des compétences, projets de transition professionnelle, validation des acquis de l'expérience (VAE), dispositif de reconversion ou promotion par alternance PRA, mobilisation du compte personnel de formation (CPF), etc.

Par principe, le temps passé en formation constitue du temps de travail effectif et donne lieu au maintien de la rémunération.

C'est notamment le cas pour toute action de **formation « obligatoire »** qui conditionne l'exercice d'une activité ou d'une fonction, en application d'une convention internationale ou de dispositions légales ou réglementaires (ex. : formation à la sécurité). Ces formations sont inscrites au plan de développement des compétences de l'entreprise.

Par exception, et dans le cas des formations dites « **non obligatoires** », des accords collectifs d'entreprise ou de branche peuvent prévoir un déroulement de la formation pour partie hors du temps de travail ; ces accords peuvent prévoir des contreparties pour le salarié pour ses frais de garde d'enfant.

À défaut d'accord collectif, l'accord du salarié est indispensable et doit être formalisé par écrit. Il peut être dénoncé dans un délai de 8 jours.

Quelles sont les obligations en matière de formation professionnelle qui pèsent sur l'employeur ?

Conformément aux dispositions de l'article L. 6321-1 du Code du travail, **l'employeur est dans l'obligation d'or-**

organiser la formation de ses salariés dans les cas suivants :

- **Tout au long de l'exécution des contrats de travail :** l'employeur a le devoir d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille également au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. En cas de suppression d'emploi : l'obligation de reclassement des salariés concernés s'accompagne de celle visant à assurer leur adaptation au nouvel emploi, notamment par une formation adéquate et suffisante. Sous certaines conditions, les entreprises peuvent, bénéficier d'une aide à la conception et à l'élaboration d'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Dans ce cadre, les coûts des conseils externes supportés par l'entreprise peuvent être pris en charge par l'État.
- **À la suite de l'embauche en contrat en alternance :** l'organisation de la formation s'impose à l'employeur, qui est tenu de laisser le salarié suivre les actions de formation prévues.
- **Lorsqu'un accord ou la convention collective applicable à l'entreprise** prévoit des périodes de formation obligatoires (après une mutation, un congé de longue durée...).
- **Si le contrat de travail d'un salarié contient l'engagement** de l'employeur de le former.
Dans ces cas, l'obligation de l'employeur a pour corollaire le devoir du salarié de suivre la formation.

À l'occasion de son embauche, **le salarié est informé qu'il bénéficie :**

- **Tous les deux ans d'un entretien professionnel avec son employeur consacré à ses perspectives d'évolution professionnelle,** notamment en termes de qualifications et d'emploi. Cet entretien ne porte pas sur l'évaluation du travail du salarié mais est consacré aux perspectives d'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualifications et d'emploi. À cet effet, l'employeur informe ses salariés, en amont ou à l'occasion de cet entretien, de la possibilité de recourir à des services de **conseil en évolution professionnelle (CÉP)**, gratuits, dispensés par des opérateurs du CÉP qui pourront, à des fins de préparation de l'entretien, l'aider à faire le point sur sa situation et ses compétences professionnelles ou encore l'accompagner dans ses projets professionnels.
Il permet d'entretenir la motivation de chaque salarié, d'identifier ses besoins d'accompagnement et/ou de formation et de l'impliquer dans la construction et la gestion de son parcours. Il prépare le salarié à être acteur de son évolution professionnelle.
Désormais, l'entretien doit aussi comporter des informations **sur l'activation du compte personnel de formation et les possibilités d'abondement que l'employeur**

est susceptible de financer.

- **Tous les six ans** (cette durée s'apprécie par référence à l'ancienneté du salarié dans l'entreprise), **cet entretien professionnel fait un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié** selon les modalités précisées à l'article L. 6315-1 du Code du travail.

> Consultez la fiche sur l'entretien professionnel.

À qui revient la prise en charge financière de la formation ?

La loi du 5 septembre 2018 impose **aux entreprises de contribuer au financement de la formation professionnelle et de l'apprentissage**, par une contribution financière devenue unique, calculée sur leur masse salariale. Cette contribution est versée à des organismes spécialisés : les opérateurs de compétences organisés par branches d'activité.

À partir de 2022, la contribution sera versée à l'URSSAF.

Les fonds ainsi mutualisés permettent la prise en charge des coûts de formation des salariés des TPE (moins de 50 salariés) et des coûts des formations en alternance (professionnalisation et apprentissage).

> Consultez la fiche sur la formation en alternance.

B) Les sources de financement de la formation professionnelle

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrJO1WnQOFiUf8AggyPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzUEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658958120/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.francecompetences.fr%2ffinancement%2f/RK=2/RS=7mNH8.RLHYBNpx9KZk7gy2srP1w-

II-Construction du plan de développement des compétences

Plan de développement des compétences (ex-plan de formation)

Source - Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre)

Vous pouvez accéder à la formation à l'initiative de votre employeur dans le cadre du plan de développement des compétences (ex-plan de formation). Ces formations ont pour objet l'adaptation à votre poste de travail et votre capacité à occuper un emploi. Elles peuvent aussi avoir comme objectif le développement de vos compétences.

Êtes-vous concerné par le plan de développement des compétences ?

Tous les salariés peuvent suivre des formations dans le cadre du plan de l'employeur.

Il n'y a pas de condition d'ancienneté.

Il en est de même pour les salariés en alternance (contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation).

L'employeur est libre de choisir les salariés qu'il souhaite faire bénéficier d'une formation.

Cependant, ce choix ne peut pas présenter de critères discriminants (par exemple : l'âge, l'origine ethnique, la situation familiale).

À noter

Vous pouvez demander à votre employeur de suivre une formation prévue dans le plan. Cependant, vous devez obtenir son accord pour bénéficier de la formation souhaitée.

Quelles sont les formations prévues par le plan de développement des compétences ?**Action de formation obligatoire**

Il s'agit de toute action de formation qui conditionne l'exercice d'une activité ou d'une fonction, en application d'un texte (exemples : convention internationale, une loi, un décret).

Exemple :

- La formation obligatoire des agents immobiliers est nécessaire au renouvellement de leur carte.
- Formations aux qualifications de soudeurs

Votre refus de suivre la formation **constitue une faute** pouvant justifier votre licenciement.

Action de formation non obligatoire

Elle regroupe toutes les actions facultatives à l'initiative de l'employeur.

Votre refus de suivre cette formation ne constitue ni une faute, ni un motif de licenciement.

Bilan de compétence et validation des acquis de l'expérience (VAE)

Le plan de développement des compétences peut également prévoir des actions de [bilan de compétences](#) et de [validation des acquis de l'expérience \(VAE\)](#).

Votre accord est **nécessaire** pour suivre ces actions.

Êtes-vous rémunéré lors des formations du plan de développement des compétences ?

Répondez aux questions successives et les réponses s'afficheront automatiquement
Choisissez votre cas

- Action de formation obligatoire
- Actions de formation facultative

Le temps en formation compte-t-il comme du temps de travail ?

Cette période est assimilée à l'exécution normale du contrat de travail : vous conservez vos droits attachés à votre ancienneté (par exemple, les congés payés).

Qui prend en charge les frais de formation ?

Les frais de formation sont à la charge de l'employeur.

Quelle protection sociale pendant la formation ?

- Pendant le temps de travail
- Hors temps de travail

Pendant le temps de travail

Votre protection sociale est maintenue.

Que se passe-il après la formation ?

À la fin de la formation, l'organisme de formation vous remet une preuve selon laquelle vous avez suivi la formation.

Vous réintégrez votre poste de travail ou un poste équivalent à rémunération et qualification égales.

L'employeur n'a pas l'obligation de reconnaître les compétences acquises au cours de la formation (par un changement de qualification, une augmentation de rémunération,...).

Cependant, il doit le faire en cas d'engagement de sa part ou si la convention collective ou le contrat de travail le prévoit.

Vous pouvez démissionner.

Cependant, votre contrat de travail peut comporter une [clause de dédit-formation](#). Elle vous engage à certaines conditions à rembourser les frais de formation engagés par votre employeur en cas de démission.

III) Construction du budget du plan de développement des compétences

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIDKSqROFijCIA4QuPAwx.; ylu=Y29sbwMEcG9zAzcEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658959147/RO=10/RU=https%3a%2f%2fculture-rh.com%2fbudget-formation-obligations-calcul-regimes-specifiques%2f/RK=2/RS=Mh9ZZf WZ 9ueT08AzdBtfd qMA-

IV) Evaluation des actions de formation

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrJO1VxRuFir1QAew.PAwx.; ylu=Y29sbwMEcG9zAzIEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1658959601/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.digiforma.com%2fevaluation-de-formation%2fevaluation-de-la-qualite-des-actions-de-formation-professionnelle-continue%2f/RK=2/RS=MkjFYBFPatf7 .0YB86IsC dEJU-

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIDKTXRuFiyUAEC.PAwx.; ylu=Y29sbwMEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Nj/RV=2/RE=1658959704/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.youtube.com%2fwatch%3fv%3dVytFT1VI-RM/RK=2/RS=j2zzatP9DZibBfF8fJcCJKMTvA0-

Questions sur la leçon 25

- 1) En quoi le compte personnel de formation favorise – t –il le pilotage du développement des compétences du salarié
- 2) Quelles sont les formations synchrones et les formations asynchrones ?
- 3) Quelles sont les informations que le gestionnaire doit maîtriser pour construire le budget de formation de l'entreprise ?
- 4) Quels sont les critères qui définissent une formation de qualité

Partie 5 : Participation du gestionnaire RH à la gestion de projet et à l'approche collaborative

Remarques liminaires :

Dans un contexte en mutation le GRH apparaît comme un agent de transformation sociale au regard des mutations majeures qui affectent toutes les entreprises (petites ou grandes) :

- *La mondialisation*
- *La financiarisation*
- *L'impact des nouvelles technologies*
- *La transformation du travail*
- *L'avènement de l'individu « hyper-moderne »*

Ces mutations sont sources de défis majeurs pour les directions d'entreprises ?

Comment faire évoluer les salariés ?

Comment favoriser le développement des comportements plus productifs ?

Comment rendre les salariés plus autonomes ?

Comment rendre les organisations plus agiles ?

Comment accélérer la digitalisation de l'entreprise ?

Confronté à ces défis le gestionnaire RH devient un pilote de projets complexes fondés sur la participation et l'implication des salariés de l'entreprise.

Dans un témoignage de madame Hélène Introvigne directrice accompagnement de la transformation et digitalisation interne chez Pierre Fabre (entreprise pharmaceutique) (dans le « Guide du futur des RH et du management » auteurs caroline Loisel et Emmanuel Vivier ed Eyrolles) ,celle – ci déclare :

« Je pense que le DRH est un véritable architecte des modes d'organisation en entreprise .En outre il n'est plus cantonné aujourd'hui à la simple considération des ressources internes .Il est aussi architecte de ce que nous pouvons appeler l' »entreprise étendue »,c'est-à-dire qu'il inclut dans son organisation l'ensemble du capital humain accessibleL'un de ses grands enjeux est notamment de mettre fin à d'anciens modèles d'organisation ,verticalisés et peu propices au développement d'opérations transformantes .Désormais on privilégie les modes « projet »

Ainsi donc dans cette nécessaire gestion de projet ,le gestionnaire RH doit être en mesure de maîtriser cette démarche de projet (même pour les projets les plus simples)tout en favorisant une démarche participative .Dans cette gestion projet sera abordé le recours à l'approche « agile » ainsi qu'à l'approche « design thinking »

Leçon 26 : La gestion de projet

I-Comment appréhender la gestion de projet

A)Les concepts fondamentaux

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrJO2X1BuRifj4AJg6PAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzIEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1659139957/RO=10/RU=https%3a%2f%2fgestiondeprojet.pm%2ffondamentaux-de-la-gestion-de-projet%2f/RK=2/RS=zWl7OdayH22hgkkylAywbtQsmc-

B)Les cycles du projet

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIAX6kB.RiDkgA9xWPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Nj/RV=2/RE=1659140132/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.youtube.com%2fwatch%3fv%3dVy0QXuuDQ-8/RK=2/RS=OEEAC.44eYsfXoe084dKeVXHH84-

II-Les méthodes et la gestion de projet

B) La méthode dite agile

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrJO1X2C.RifVUAqBOPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Nj/RV=2/RE=1659141238/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.youtube.com%2fwatch%3fv%3dPdKECeJa5HA/RK=2/RS=wbqPjIsuoPyhBMlstQJrB4l1H5E-

B) Approche de la méthode « design thinking »

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrIQZzcDeRiZKQAqAGPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzYEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1659141724/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.cosavostra.com%2factu%2fmethode-design-thinking%2f/RK=2/RS=88gpaH2UlnR8cJvjF1NGNxOJRVs-

https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrJO07ZCvFiqY4AVRqPAwx.;_ylu=Y29sbwMEcG9zAzkEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1659992921/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.anact.fr%2fsites%2fanact%2ffiles%2f2017-10_questions_sur_conduite_des_projets_de_transformation_bd.pdf/RK=2/RS=RauRYpLBY5zfkSEYDBIe745VbMQ-

Questions sur les leçons 25 et 26

A partir des informations contenues dans les liens proposés vous montrerez que les projets de réorganisation des activités, des services dans une entreprise nécessitent une réflexion sur l'utilisation de la méthode à suivre, afin de limiter les résistances individuelles et collectives et de sécuriser les décisions à prendre

Bibliographie Indicative

Codes :

Code du travail : il est en ligne sur le site legifrance

Code de la sécurité sociale : il est en ligne sur le site légifrance

Sur le site légifrance vous pouvez faire de la veille juridique :les projets de loi ou proposition de loi concernant le droit du travail sont communiquées

Ouvrages généraux :

Pascal Lokiec –Droit du travail – Thémis Edition PUF 2019

Cécile Dejoux et autres –Fonctions RH Des stratégies,métiers et outils en transformation Edition Pearson 2020

Caroline Loisel ,Emmanuel Vivier – Le guide du futur des RH et du management –Edition Eyrolles 2020

J.Igalens ,Alain Roger – Master Ressources Humaines ed Eska 2013

Ouvrages spécifiques :

Dictionnaire Pratique –La paye – Editeur revue fiduciaire 2020

Hélène de Falco – Maîtriser ses recrutements –Editeur Dunod 2010

*Philippe Liger – Marketing RH comment devenir un employeur attractif
Editeur Dunod 2016*

Joelle Imbert – Les tableaux de bord RH –Editeur Eyrolles 2007

Amélie Marçay – Construire un bilan social – Editeur Dunod 2011

Bernard Martory –Tableaux de bord sociaux – Editeur Liaisons 2010

Jean Marie Peretti –Ressources humaines – Editeur Vuibert 2019

Netographie non exhaustive :

*Pour l'administration du personnel,gestion des compétences et des carrières
et les rémunérations :*

net-entreprises.fr : site des déclarations sociales

service-public.fr : site officiel de l'administration française

*travail-emploi.fr : site du Ministère du Travail de l'emploi ,de la formation
professionnelle et du Dialogue social*

urssaf-fr ; site de l'URSSAF ,vous y trouverez conseils et documents