



Avec les Nuls, tout devient facile!

2^e édition

Les Ressources humaines

POUR
LES NULS

- ✓ **Droit du travail, code de la sécurité sociale : les nouvelles lois à maîtriser**
- ✓ **Les différentes clés pour un recrutement efficace**
- ✓ **Le dialogue social au sein de l'entreprise et la gestion des conflits**
- ✓ **Le numérique au cœur de la stratégie RH**

Sabine Wojtas

DG-DRH de PME, enseignante et consultante en ressources humaines





Avec les Nuls, tout devient facile !

2^e édition

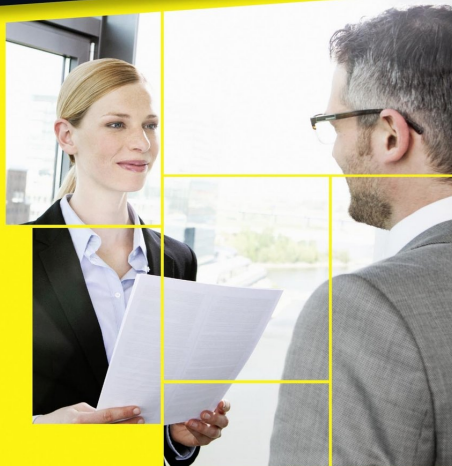
Les Ressources humaines

POUR
LES NULS

- ✓ Droit du travail, code de la sécurité sociale : les nouvelles lois à maîtriser
- ✓ Les différentes clés pour un recrutement efficace
- ✓ Le dialogue social au sein de l'entreprise et la gestion des conflits
- ✓ Le numérique au cœur de la stratégie RH

Sabine Wojtas

*DG-DRH de PME, enseignante et
consultante en ressources humaines*



***Les Ressources
humaines***
POUR
LES NULS

Sabine Wojtas

FIRST
 Editions

«Pour les Nuls» est une marque déposée de John Wiley & Sons, Inc.

«For Dummies» est une marque déposée de John Wiley & Sons, Inc.

Éditions First, un département d'Éditions First, 2016.
Publié en accord avec John Wiley & Sons, Inc.

W

12, avenue d'Italie

75013 Paris

Tél. 01 44 60 90 00

Fax 01 44 60 90 01

Courriel Wfirstinfo@efirst.com

Internet [Wwww.editionsfirst.fr](http://www.editionsfirst.fr)

W

ISBN 978-2-7540-7739-2

ISBN numérique : 9782754087131

Dépôt légal février 2016

W

Correction Ségolène Estrangin

Illustrations Marc Chalvin

Couverture et mise en pages Catherine

Sédemos

Production Emmanuelle Clément

W

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et
strictement réservée à l'usage privé du client.

Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers,
à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de
cette œuvre est strictement interdite et constitue
une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et
suivants du Code de la propriété intellectuelle.

L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute

atteinte à ses droits de propriété intellectuelle
devant les juridictions civiles ou pénales.

tegedh VWaÊSj i Wj g

MSTibW Q cjhSg a d'abord obtenu une maîtrise de lettres, option histoire économique et sociale, avant d'être diplômée de l'Institut français de gestion et de devenir une spécialiste des ressources humaines. Elle a effectué l'essentiel de sa carrière à la direction générale de PME en ayant toujours en charge la gestion de l'ensemble des salariés, au niveau du recrutement, de la paie, de la formation et du développement des compétences.

W

Elle a travaillé successivement en banque d'affaires, clinique privée, start-up en haute technologie et sous-traitance dans le secteur du luxe. Dans ses fonctions, elle s'est trouvée confrontée aux diverses problématiques RH et à l'évolution de la fonction vers un management à part entière.

W

Elle a introduit notamment, au sein des entreprises, la notion de management de proximité avec la mise en place d'outils appropriés relatifs à l'implication des salariés.

W

En parallèle, Sabine Wojtas a enseigné en master RH, à l'IAE (Institut d'administration des entreprises), à

l'université de psychologie à Nice et au Cnam (Conservatoire national des arts et métiers). Elle a publié en 2003 7H 9RfYHDF 0E4, basé sur ses cours.

W

Elle est intervenue en tant que conseil et audit RH dans des sociétés internationales comme Infineon, Motorola ou Toyota, pour la mise en place des 35 heures ou la création de départements RH.

W

Sabine a ainsi acquis une triple compétence RH en tant que DG/DRH, enseignante RH et consultante RH. Elle a participé aussi activement à diverses associations RH, dont l'ANDRH (Association nationale des dirigeants RH) et MGRH (Mouvement Génération RH).

W

Cet ouvrage est la synthèse de ses multiples expériences en relations et en ressources humaines.

J Wb WgUiWb Wc i h

Je tiens à remercier, tout particulièrement, mes trois filles qui m'ont toujours secondée dans ma passion des ressources humaines, Béatrice Vignier, Caroline Lagarde et Sandrine Risso.

W

D'ailleurs, cet engouement a déteint sur Béatrice, cadre RH chez Engie, et sur Caroline, qui a ouvert son cabinet de courtage spécialisé en périphériques sociaux.

W

Une mention particulière pour leur témoignage en ressources humaines à mes collègues du club EpicurRH, club RH basé sur l'amitié, la convivialité et la confidentialité. Merci, donc, à Jean-Michel Garrigues, notre cher président, directeur de B) B associés, à notre éminent Izy Behar, ex-DRH d'Eutelsat et, aujourd'hui, président de l'EAPM (European Association for People Management), à l'enthousiaste Nathalie Gateau, DRH Euro Media Groupe, à tous ceux qui nous ont rejoints et parmi eux favier Jeanjean, directeur des politiques sociales au Crédit agricole, Marie-Noffle Champetier, DRH d'Amadeus, Raphafile Laurie, spécialiste du Web RH, Philippe Gabilliet, conférencier et

professeur en leadership à l'ESCP Europe...

W

Merci à Julien Pellissier, SIRH à Cari, et à Mehdi Caussanel-Haji, avocat en droit social du cabinet Barthélémy.

W

Également, un grand merci à Stéphane Nicolas, DRH de Scubapro Uwaterc, pour sa réflexion sur un DRH heureux, à Isabelle Reyre, P-DG associée d'Arctus pour son intervention sur l'intranet collaboratif et le réseau social d'entreprise, et à Aurore Paul, DRH de Castorama, et à Mathilde Leroy, DRH EMEA, pour leur participation au chapitre relatif aux mutations de l'entreprise de demain et à leurs conséquences sur les RH.

W

Grâce à tous leurs témoignages, le livre s'est enrichi des réelles problématiques RH et, bien sûr, des bonnes pratiques RH.

Mc a a SifW

Page de titre

Page de copyright

t_eqdedh VWaSi iW_g

l Wb WgUiWb Wcih

l fWFSUW

EbhfcVi Uhicb

Hdj of j di j c aikgWhj g aWh l Ao7

DWh Wc jW mVWaS fdcUi idc l A

t_eqdedh VWUW aikgW

DWh UdckWci idch j i ia hWWh VSch UWaikgW

: db b Wci UWaikgWWhi dgYSc ihW

HgWb izgW_eSgi iWb 6 DWh TShWh VW
aSdb ihhidcd A

: W mizb W_eSgi iWb 6 DWh TdccWh
eWghdccWh Sj mTdc h Wc Vgdii ho 6 aW
gWUqj iWb Wci

Lqd ihizb W_eSgi iWb 6 DS ^ VWahSi idc
VWhchSaSgiWho6 aS gWb j c WgSi idc

l j Siqizb W_eSgi iWb 6 DW ViSadYj W
SkWUaWhchSaSgiWh

: icf j izb W_eSgi iWb 6 DS b di ikSi idc
VWhchSaSgiWh

Simizb WeSgi iWb 6 DS_eSgi iWVWh ; im

SWei izb WeSgi iWb 6 8cc WmWh

DWh iU«cWh j i ia hWWh VSch UWaikgW

Ei b Sici Wc Sci (eSg diR Udb b Wc UWbo7

l fWb izfW_dSfhiW . FWg TSgWg VW `S
a iggicbd D

?ZSd ihfWb / - CWfWf `Wg fWggci fUWg
Zi a SibWg) Wh TiWb d`i g WbUcfW

Mc g«aWhigSi WY if j W

Mc WSVSei Si idc Udchi Sci W
DW; J A (j c k Wji STaWb Sc SYWg

Mc W fdc Ui idc i gSchkWhSaW

; Wh Udb e W Wt UWh ji giVif j Wh
; Wh Udb e W Wt UWh î c Sc Uiz gWh
; Wh Udb e W Wt UWh gWtSi idcc WWh
; Wh Udb e W Wt UWh Wt
Udb b j c iUSi idc

DW ; J A (e ikdi Vj ViSadYj W VSch
âWt i gWegihW

DS ; J A (U gWSi giUWVWkSaW g

DWh SUi idch J A gWtSi ikWh Sj m
SUi idcc SigWh

DWh SUi idch J A gWtSi ikWh Sj m
UaWt i h

DWh SUi idch J A gWtSi ikWh Sj m
hSaSgiWh

DWh SUi idch gWtSi ikWh x a
gWhedchSTiai WhdUiW SaW

? ZSd ihfWb 0 - L WgdWUhwfo Îo Wh fSifW
Sdd`iei Wfd oWb? cVWVi hfSj Si`

DWVgdii Vj i gSkSiaWt ?gSc UW

Mc eW VÊZihidigWd
DWh ichi iij i idch ji giVif j Wh

DWUdchWiaVWegj VÊZdb b Wh

DS ji giViUi idc VWh hSaSgiWh VW
âWt i gWegihW

DWUdchWiaWegj VÊZdb SahSaSgiW
DWh WhWb e aWh VWUdc i i h

DW: dVWVj i gSkSiaadj T iTaWVj ; J A
DWYgScV UZSci iWg VWaBLL

Mc cdj kWaSeeSqWaaW ihSi if
; W cdj kWaWh edhhITiai Wh
VÊdgYSc ihSi idc
Ddih Udb eanb Wci SigWh

Ei VWej ih(j cWSkSaSc UZWVWadihî

Ec ., - ,

Ec ., - -

Ec ., - .

Ec ., - /

Ec ., - 0

Ec ., - 1

Ei Wc ., - 2

J Wc W dUiSi idc VWh SUUdgVh

WhiSci h

DWi gSkSiaVj Vib Sc UZW

DWi gSkSiaVWcj ii

DWi gSkSiaWc hdi gWW

ÊdgYSc ihSi idc Vj igSkSia W aW

: A S: L

DWh iWb eh VÊShi gWci W

AW gWh hj eanb Wci SigWh W gWedh

Udb eWchSi W g

LWb eh eSqi iWa W ZW gWh

Udb eanb Wci SigWh

DWi Wb eh VWi gSjW

DS j dj gc WVVWhda iVSqii W

DWh Udc YWh eSnWh(j dj gh fWbiWh W

Udc YWh WhUWei idcc Wb

DWh Udc YWh eSnWh

DWh j dj gh fWbiWh

DWh Udc YWh WhUWei idcc Wb

? ZSd ihfWb1 - MxSVSdhWf Si ? cVW VW `S

gWUi fihWgcUiS`W

DW fdcUi idccWb Wci VW aS hWUj gii W

hdUiSaV

Mc_eWii Zihi dgif j W
DWî cSc UMb Wci
DWh gi hf j Wh Udj kWgi h

DWUdc YWVWb Si Wgc ii W

DS egdi WUi idc
DS Vj gWW
DWe SiWb Wci VWh j dj gc WWh

DWUdc YWVWe Si Wgc ii W

DS Vj gWWVj Udc YW
DWe SiWb Wci VWh j dj gc WWh

DSUU iVWci Vj i gSk Sia

DWh hi Si ihi if j Wh x gWb Wi gW
DWUSaUj aVj i Sj mVÊL
HSiWb Wci VW aSgg i b SaSViW aW x
aÊL
DS VWUaSqSi idc VÊL
ÊL W aWUdc i gSi VWi gSk Sia
HSgi iUj aSgi W VW aSUU iVWci VW
i gSjW

DWh b SaSViWh egd fWhhidcc WWh

LSTaWsj m VWh b SaSViWh
egd fWhhidcc WWh
DS fSj iWic WWhj hSTaW

? ZSd i hf W2 - EbhW fWf `Wg bci j W`Wg `c ig

DS Tj h VÊSj idgi W Wc b Si iz gW
hWhj WWh VScho aWh gWSi idch VW
i gSk Sia

DWZSqUz aWb Wci b dgSaSj i gSk Sia

J WUdj gh Wc USh VW ZSqUz aWb Wci
b dgSa
SScUi idch Wc Udj gj Wh

DS aj ii WUdc i gWWh VihUgib ic Si idch

DWh gWUdj gh VWh kiUi**i**b Wh W
i**W**b d**i**ch VW**W**i**h**Ug**i**b **i**c Si **i**dc
DW; **W****W**ch**W** g VWh Vgd**i** h

W**W** Sai**W** hS**W** Sai**W** Wc i gW a**W** Zdb b Wh
W a**W** **W****W** b Wh

DW**W**i**h**ed**h****i** **i**f a**W** Sa
DW g**W**he**W**Ui VW æ gZ Ya**W** pox i gSk**S****i**a
W**W** S**W** hS**W** **S****i**g**W****W** S**W** S**W**
McWUi**g**Uj æ **S****i**g**W**Udb e a**W** Wc i **S****i**g**W**Wc
... 3

J Seedgi **W**Ug**i** Sccj W**W** g**W**b **i**h Sj m
g**W**eg**W**Wc i Sc i h Vj e **W**ghd cc W**W**
F **W****W** dUi**S**i **i**dc dTa**W** Si d**i**g**W** Sk**W**U
a**W**h**W**eg**W**Wc i Sc i h Vj e **W**ghd cc W**W**
J WUdj gh W hScUi**i**dch Wc USh VW
cdc)g**W**he**W**Ui VW æ **W****W** Sai**W** WZdb b Wh)
W**W** b Wh
DS æ**i** Vj 0 Sd´i ... - 0 g**W**c **f**d g**W**Ua**W**
b dV Sai**W** Wh VW æ **W****W** Sai**W** W Zdb b Wh)
W**W** b Wh

Bc i W**W**ViUi **i**dc VW **f**j b W**W** VSch a**W**h a**W** m
VW**W** gSk**S****i**a
DW edj kd**i**g VÊSUZSi (VW**W**c **i**z gW c di **i**dc
WUdcdb **i**f j W **i**c i gdVj **i**i W Wc
Wc i g**W**eg**W**h**W**

LgSk**S****i**a**W**g e**W**h edj gY**S****Y**c W**W** e**W**h

? ZSd**i**hfWb3 - ; bh**i**Ui d**W**f `W**W** Ucbhf**S****i**b**W**g
SVa **i**b**i**ghfShij W**W**

DW a**W**U**W**c Ui**W**b Wc i

D**W**c VWb c **i**i **W**VW a**W**U**W**c Ui**W**b Wc i
DW a**W**U**W**c Ui**W**b Wc i WUdcdb **i**f j W
DW e**W**Sc VW hSj k**W** S**W**gVW VW
a**W**b e**W**adi
; Wcdj k**W**h a**W**h b Whj g**W**h **i**b edh**W**Wh
DiU**W**c Ui**W**b Wc i edj g **i**cSei **i**i j VW

DS gi eij gWUdckWci idcc WæW

HadUWj gW TShVW hj g æ
UdcUWgi Si idc
ÊcVWb cihSi idc Vj hSaSgiW
; Wh gWhi giUi idch
DW gW ib W î hUSa W hdUiSa VW æ
gi eij gW
Adb dæYSi idc SVb icihigSi ikW
8ji gWh icVWb cii Wh W VdUj b Wcih
x gWb Wi gWSj hSaSgiW
Mc hj UUzhd

DWUZ«b SYWWc ?gSc UW

l SeeWæZihidgij W
ÊSUi ikii WeSgi iWæW
LSTaWsj VWh Sô UZSYWh
dTaYSi digWh

DWgz YaWb Wci ici WgiW g

DWh b Whj gWh YWc WæSaWh W
eWgb ScWci Wh gWæSi ikWh x æ
VihUi eacW
ÊWSTdgSi idc Vj gz YaWb Wci
ici WgiW g
HadUWj gWVihUi eacSi gW æWh VWæSi h
UZSc YWci

GW l i za W dSfhiW . FWg TcbbWg
dWfgcbbWg Si l Tcbg WbVfc ihgo 8
`WfWUfi hWæ Wbh

?ZSdihfWb4 - ?cbghfi ifW i bW ghfShW iW
Vi dWUfi hWæ Wbh

E W ZdVdadY iWVj gWUgi i Wb Wci

ÊSc SæhWVWh TWhdich
DS gWWSUi idc VWæÊSc cdc UW
l WUZWbUZW VWh UScViVSih Wc

ici Wgc W

I WUZWgUZW VWh UScViVSih Wt

Whi Wgc W

GgYScihSiidc aVWWSj gWUgi iWb Wti

9j VYW Vj gWUgi iWb Wti

DWh iWhih VWgWUgi iWb Wti

DWh iWhih ehnUZdadYif j Wh

DWh iWhih VÊSeiij VWh

egdFWhhidccWWh

DS b WZdVWGeiib Zdb

McW cdj kWSj iWb6 aib edgiScUW VWh

gWhWSj mhdUiSj m

DW gWhWSj hdUiSa VÊWtigWegihW W

hWhSeeaUSi idch edj gWh: J A

?ZSdihfWb 5 - FW dfcUMggi g Vi

fWUfi hWb Wb

DWh VdcccWWh VW aÊWtigWiWt

VÊWb TSj UZW

DWh iciWgadUjiW gh Vj fijg

hSaSgiW

DWh b dVSaii Wh VWh WtigWiWt h

DWh ViffWbWti Wh fdgb Wh VÊWtigWiWt

DÊWtigWiWt UdæWUi if

DÊWtigWiWt Wt UZSÊCW

DÊWtigWiWt icVikivj Wb

DW pojdT VSiicYos W aV poiUZSi

Wb eadicos

DÊWtigWiWt VÊWb TSj UZW

: ScWkSh VÊc WtigWiWt

DS YWhij WbWW aS eWghdcccSaii W

DWVWbdj aWb Wti VWaÊWtigWiWt

DWh UdcViiidch VÊWb TSj UZW

I j Wf j Wh cdi idch VÊSUi j Saii W

DiciWYgSiidc Vj UScViVSi

HqdUWj gWVÊSUUj WāVj UScViVSi
? ic VWaſ eWidVWVÊWhhSi

DWāīkgW VÊSUUj Wā

Mc dj i ia VW Udb b j c iUSi idc
iciWgcW

Ũci gSc W UdaſTdgSi if

? ZSd i hf W6 - ? Zc i g i f `Wg Tcbg UcbhfShg

ŨdgrY ic WVj Udci gSi VWigSkSia

Ũz gWVj Udci gSi
DWUdci gSi VÊdj kgSYW
DS æ i VWb Wchj Sa hSi idc

ŨWſTdgSi idc VÊ c Udci gSi VWigSkSia

DWh b Wci idch b ic ib SaWh
dT a Y Si d i gWh

DWh b dV i i USi idch VÊ c Udci gSi VW
igSkSia

DS hj heWch idc Vj Udci gSi VW
igSkSia

DWh Uaſj hWh iciWgV i i Wh VÊ c
Udci gSi VWi gSkSia

DS Uaſj hWVWb dT i a i W

DS Uaſj hWVWc dc)Udc Uj ggWc UW

DS Uaſj hWVWVW i i fdgb Si idc

DS Uaſj hWVÊWhUaj h i k i i W

DS Uaſj hWVÊc kWci idc

; Wh Uaſj hWh VW i USi Wh

DW Udci gSi x Vj gWV ic VW Wgb ic WV
% : B

J WWSUi idc Vj Udci gSi VWigSkSia

DS eWidVWVÊWhhSi

DS gj eij gWVÊ c : : B

DW : : : dj Udci gSi x Vj gWV
VW Wgb ic WV

::: x i Wgb WegWUih
::: hSch i Wgb WegWUih
DW UdcigSi x Vj gVW VW Wgb ic VW x
dTjW VW ci
DWh USh VW gj eij gW edhh iTaWh
SkSci aWi Wgb WVj :::
DWh Vgdii h Vj hSaSgiVWt :::
DW UdcigSi VW egdjW

I j Wf j Wh UdcigSi h heWUih f j Wh
DW UdcigSi VWh hSaSgiWh x i Wb eh
eSgi iWb
DWh ZW gWh Udb eWb Wci SigWh
DW hiSij i hdUiSa Vj hiSY iSigW Wc
Wci gWegihW
GgSi i USi idc Vj hiSY iSigW W
Udi ihSi idch hdUiSaWh
Mc UdcigSi SiVW egdb WiW go6 aW
UdcigSi VW egd fWhhidcc Sa hSi idc

DW igSkSi ai Wb edgSigW

DW UdcigSi VWb ihWx Vi hedhii idc
DWh USh VW gj eij gW edhh iTaWh
SkSci aWi Wgb W

? ZSd ihfWb7 - ; Va ibighfWf `WgWfj iUWLD

DWh fdqb Sai Wh aVWh x aWb TSj UZW
DS VWUaSgSi idc j c if j W
VWb TSj UZW% ME)
DW Vdhh iWg Vj cdj kWb Wb TSj UZW
DS kihii Wb VW iUSaWdT aYSi di gW

DWT iaSc hdUiSa

DWb eadi
DS VW ci idc VWh WfWUi ifh
DWh gWUgi iWb Wci h VWaSc c VW
DWh i gSkSi aW gh Wm WgiW gh
DS adi hj g aWb eadi VWh hWc idgh

8VdeiWg j cW YWhi idc SUi ikW VWh
yYWh

DWUdcigSi VWY Wc WgSi idc

DWh igSkSiæW gh ZScViUSEWh

DS VWUæSgSi idc Sc c j WæW

dTaYSi di gW VÊb eadi VWh

igSkSiæW gh ZScViUSEWh

McWhj gkWæSc UWb WWiUSaWSUugj W

DWh SiVWh SUUdgVWWh x

æWb eadnW g

?ZSdi hfW . - CWfW `>STgWbhWiga W

DWh fdgb Wh VÊSThWci Whb W

DÊSThWci Whb WUdb egWhhiTaW

DWh ViffWci hineWh VÊSThWc UW

DWh SThWc UWb SaSViW

DWUd' i VWaÊSThWci Whb W

DWh Ud' i h VigWUi h

DWh Ud' i h ic VigWUi h

DWh USj hWh VWaÊSThWci Whb W

: Sj hWh aWWh x ædgYScihSi idc Vi
igSkSia

: Sj hWh aWWh Sj m hSaSgiWh W m
b " b Wh

I j WWh hdci aWh hiYcWh VW
VWb di ikSi idc VWhchSaSgiWho7

DWh SUi idch egWkWci ikWh

NSadgi hWg aWi gSkSia

8b WædgWg aWUdc i Wc j Vi igSkSia

8b WcSYWg aWi Wb eh VWigSkSia

HgWkWc ig aWh b SaSViWh

egd fWhhidc c WæWh

DWh SUi idch UdggWUi ikWh

Si ædc fSkdohSii æ egWhWc UW
ej i«i fj W VW gWeqib Wg
æSThWc UW67
DWUdcig«aVWVYWhi idc hdUiSaW
Ec Udc Uj hidc

DS eSqi iUi æSqi WVj i WæW gSkSia
DW USqSUi z gW gWkWhiTæW Vj
i WæW gSkSia
LgSkSiaæW g Udc UWgc W
DiW mVWi WæW gSkSia
E ihWWc æSUW
: dci g«aVWj i Wb eh VWigSkSia
GSqSci iWh Vj i WæW gSkSiaæW g
? ic Vj i WæW gSkSia
8b WædgSi idc VWæ kiWVWfSb iaæW
E SgYWh VWæTWæi W
Mc hW iax igdih jdi gh eSg hWb SicW
: Wb ScVWVWhdj æWhhW
DWh Wf j iæWb Wc ih VWigSkSia
DdgYSc ihSi idc Vj i Wb eh VW
igSkSia
DWh Vgdii h UdæWUi ifh
9Wc W UWh Vj i WæW gSkSia edj g
æWc igWeqihW
9Wc W UWh Vj i WæW gSkSia edj g æW
hSæSqiW
Bc UdckWc iWc ih Vj i WæW gSkSia

Nfc iqiza WdSfhiW. FS i VWigShicb VWg
gS`Sf iWgø8`Sd Wa i bWfShicb

?ZSd ihfWg / - L Wa i bWfWf gWcb `S `ci Wh
`S Ucbj Wb hicb Uc ``WUhi j W

DS Udc kWc i idc UdæWUi ikW

Mc UZSb e VÊSee aiUSi idc
VW Wgb ic W

DWh UdWô UîWcih gWhj aWci VÊ cW
cWYdUiSiidc Sccj WâWVWTgScUZW

DWhSaSigW

DWh aîb iîWh VW æ aTWgiW VWh
hSaSigWh

DWh Udb edhSciWh VW æ
gWb j cWgSiidc YæTsaW

?ihUSaîW VWh Wci gWe gihWh aWV Sjm
hSaSigWh

BcViUSiW gh Vj TiæSc hdUiSa

DWhb iU

DWTj æWic VWhSaSigW

DWh WâWb Wcih dTaYSidigWh VÊ c
Tj æWic VWhSaSigW

DWh UZSgYWh hSaSgiSaWh W
eSigdcSaWh

DS : J : S W æ : SG

DWh egib Wh W SkSciSYWh Wc
cSij gW

DWh ZW gWh hj eeaWb WciSigWh

DW eSiWb Wci VWh ZW gWh
hj eeaWb WciSigWh

DS adî LWêS

DS eSqi iUj æSqi WVj iWb eh eSqi iWâ

?ZSdîhfWb / 0 - LWâ i bWfWf Sj WU `Wâ
dWfidZWfie i Wâ i bSbUiWfg

DW eSgYcWhSaSgiSaW

DS eSqi iUieSiidc

: æj hWh dTaYSidigWh VWæSUUdgV

: SaUj aVWæ eSqi iUieSiidc

: WadUSYWW SkSciSYWî hUSa

DW eæSc VÊW eSgYcWWci gWe gihW% (EE).

DWh TWcW iîSigWh

DS b ihWWc eæSUW

Dîci WgWhhWb Wci

8UudqV fSUj ä Si if

E dVSai Wh VWkWghWb Wci

DWUdb ei WWeSgYcWiWb eh % EL)

DŜaib WciSi idc Vj : EL

Dî i iahSi idc Vj : EL

? ZSdihfWb / 1 - L Wa i bWfWf Sj WU `Wg
dWfidZWfie i Wg gcUiSi l

DWhnhizb WVWgWgSii W

I j Wf j Wh VSi Whî

DS gWgSii WWt UZiffgWh

DS adî ? iædc VWb Sia . . /

Hqib WVWVWeSgi x æ gWgSii W

DS gWgSii W eSg gWeSgi ii idc W eSg

USEii SahSi idc

DS gWgSii WVWæ SWUj gi WhdUiSaW

DWh gWgSii Wh Udb eanb Wci SigWh

DS gWfdgb WVWh gWgSii Wh . . - .

I WUj a egdYgWhhif VWæY WæW Sa VW
VWeSgi

McWb WæW gWeqdi WUi idc edj g aWh
eaj h fçSYiaWh

: Wh b Whj gWh edj g aWh fWb b Wh

Fdj kWæWh çZ YaWh x eSgi ig VW. . - 2

Ddî cçp . . - 0)0, Vj o . . o jSckiWb
. . - 0o YSgSci ihhSci æSkWt ig W æ
ji hi iUWVj çnhizb WVWgWgSii Wh

8ædcYWb Wci VW æ Vj gVW VW
Udi ihSi idc

I Wëdgi VW æ gWkSadgi hSi idc VWh
eWchidch VWtShW

: gWSi idc Vj Udb ei WeWt itiai W

Fdj kWsj USaj aVWUdi ihSi idc edj g
aWh TSh hSaSigWh

8iVWSj gSUZSi VÊSc cWVWÊWj VWh
EmiWchidc VW æ gWgSiiW
egdYgWhhikW
lWfdciWVj Uj bjaWb eadi)gWgSiiW
8jYbWciSiidc VWh b SjdgSiidch VW
igib WhigWh
BchiSj gSiidc VÊ c Udb eiWgWgSiiW
Wc aYcW

DW eæSc VÊW SgYcW gWgSiiW UdæWUi if
%iWgUd).

DWfdciUiidccWb Wci
EndcWgSiidc VWh UdcigTjiidch
Bcfdgb Siidc Vj hSæSgiW

DS egWkdnScUW
DS bjiijWæW
DS bjiijWæW VÊWcigWegihW æWh
dTaYSiidch VWæWb eadnWg

?ZSdihfWb 2 - CWfWf `S a SggWgS`Sf iS`W

DWh VdcccWWh VWæ b ShhWhSæSgiSaV
DWkdaj iidc VWæ b ShhWhSæSgiSaV
vijVW VW æWkdaj iidc aVW Sj m
Ud`ih Vj chSæSigW
DWh fSUiW gh VÊWkdaj iidc VW æ
b ShhWhSæSgiSaV

DWUdcig«aVWVWæ b ShhWhSæSgiSaV
DS î hUSaiiW aVW x æ b ShhW
hSæSgiSaV
DS i WhiTiaii WVWh gWb j cWgSiidch

DS YWhi idc VWæ gWb j cWgSiidc
; W Wbb icSiidc VWh UZdim
hi gSiWY if j Wh VWgWb j cWgSiidc
HowhWciSiidc VÊ cWhnciZzhWx æ
VigWUi idc
DW9.SB

DS cWdU~~i~~Si~~i~~dc Sccj W~~a~~W dTa~~i~~YSi d~~i~~gW
%8G).

Hode~~d~~hWg VWh hda~~i~~ i~~i~~dc h
DWh hSa~~S~~gi~~W~~h W a~~W~~h g~~W~~b j c W~~g~~Si~~i~~dc h

Si Shf~~i~~za W dSfh~~i~~W. FW V~~i~~S`cYi W Sj WU
`Wg~~g~~S`Sf~~i~~W~~g~~

?ZSd~~i~~hfW~~g~~ 3 - J f~~W~~ Wb~~i~~f Sj WU `W? DM? N

DWh b ~~i~~hh~~i~~dc h Vj : A**S**: L

DS ____ e~~W~~c~~i~~T~~i~~a~~i~~W ____ j cW ____ cdi~~i~~dc
Udb e~~a~~W~~h~~W
DWUSgc W VWhSci W Sj i~~g~~SkS~~i~~a
DW ____ Udb ei W ____ eW~~g~~hdcc W~~a~~ ____ VW
eg~~W~~k~~W~~c~~i~~dc V~~W~~a~~S~~ e~~W~~c~~i~~T~~i~~a~~i~~W
DWh dTa~~i~~YSi~~i~~dc h W~~c~~kW~~g~~h a~~W~~: A**S**: L
D~~S~~k~~i~~h Vj : A**S**: L
DWh Udchj a~~i~~Si~~i~~dc h Vj : A**S**: L
DWh ~~i~~c~~f~~dg b Si~~i~~dc h Vj W~~h~~ Sj : A**S**: L

DW edj kd~~i~~g V~~W~~U~~i~~h~~i~~dc c W~~a~~Vj : A**S**: L

J W~~S~~i~~i~~dc h Vj : A**S**: L SkWU a~~W~~: **E**
DWb ~~W~~WU~~i~~c Vj i~~g~~SkS~~i~~a
D~~i~~c~~h~~e~~W~~U~~i~~W~~g~~ Vj i~~g~~SkS~~i~~a
DS US~~i~~hhW g~~W~~~~i~~dc Sa~~W~~ V~~E~~Shhj gSc UW
b S~~a~~S~~V~~i~~W~~
Ere~~W~~gi Vj : A**S**: L
DWh hSa~~S~~gi~~W~~h
J Se~~e~~dgi W e~~g~~dY~~g~~Sb b WSc~~c~~j W~~a~~
DWh g~~W~~ c~~i~~dc h Vj : A**S**: L

D~~i~~b edgi ScUWVj VdUj b W~~c~~i j c~~i~~f j W

DS V~~W~~b SqUZWVj VdUj b W~~c~~i j c~~i~~f j W
: dUj b W~~c~~i j c~~i~~f j W W~~c~~ g~~W~~hj b W

DS ____ ~~f~~dg b Si~~i~~dc ____ VW ____ hSj kW~~W~~ g)
hWUdj g~~i~~hi WVj o~~g~~SkS~~i~~a %~~S~~**S**L).

DS TdÉi WVWhWUdj gh
DWh dTaYSiidch VWaWb eadnW g
I «aV Vj hSj kW W g)hWUdj gihW Vj
igSkSia

?ZSdihfWb / 4 - FWg VWWYi Wg Vi
dWfgcbbWcbi b fjR`WVWfWU`Sa Shicbg

DWg«aVVj VWWYj WVj eWghdccWb

DWh b ihhidch Vj ; H
DWh fdcUiidch hj eeaW ikWh VWh
VWWYj Wh
DWh gW c idch b Wchj WbWh

DWh WbWUi idch VWh ; H

DWb dVWVWhUgj i ic
DS 9ShW VW ; dccWWh Mcif j W dj
9; M
DW egdi dUdaW VÊSUUdgV
egWbWUi dgSa
DdgYScihSi idc b Si WgiWbW VWh
WbWUi idch
DWVWgdj aWb Wci Vj hUgj i ic

?ZSdihfWb / 5 - ?ca a i bie i Wf Sj WU `W
Uca ihWVxWbhfWdf igW

DS Udb edhii idc Vj Udb ii W
VÊWci gWegihW
DWh b dnWch Vj : E

DS fdqb Si idc
DWh gW c idch
DWUgWii VÊZW gWh VWWVWWY Si idc
DWh WbWUi idch

DWh b ihhidch WUdcdb if j Wh Vj : E

DWVgdii VÊSaWbi W
DWh SUi ikii Wh hdUiSaWh W
Uj a j gWbWh

? ZSdihfWb / 6 - HWcUiWf Sj WU `Wg
VWVYi Wg gmbViUSi I

DWVgdii hncViUSa

Mc TqWf gSeeWbZihidqif j W
DS UgihWVj hncViUSaib W
DS aTWgi WhncViUSaW
DS gWhedchSTiaii WVWh hncViUSi h
DWh b dnWch VÊSi idc VÊ c
hncViUSi VSchoaWcigWegihW
Ddi Vj . . . d d' i . . . 4
DS hWUi idc hncViUSaW

DWg«aVVi VVWYj WhncViUSa

DWh b ihhidch VWh : S
: gWii VÊZW gWh
DWVWii VÊWcigSkW

DWVgdii VWYgzkW

DS cWYdUiSi idc hdUiSaW

DWh SUi W gh VWaS cWYdUiSi idc
DW egicUieW engSb iVSa VWh
SUudqVh
DWh b dVSaii Wh VWaÊSUudqV UdaWUi if
DWh egicUieSj mSUudqVh

Ec UdcUaj hidc

? ibei iza WdSfhiW. FS a chi Shicb VWg
qS`SfiWg

? ZSdihfWb/ 7 - vj S`i Wf `S fcbUhicb Wh `S
dWf fcf a SbUW

? iUZWVWedhi Wdj VWf dci idc

ÊWkSaj Si idc VWh edhi Wh

I j Wf j Wh b WZdVWh VÊWkSaj Si idc
DS kSaW gVWâZdb b WSj U» j g VW
ÊWkSaj Si idc

E ihW Wc e aSUW VÊ cW î UZW
VÊkSaj Si idc Sj o hWc VW
âWc igWegihW
DÊkSaj Si idc VWa eW f dgb Sc UW
: daWUi W VWh ic f dgb Si idch
cWUWhhSigWh xo âWc igWiWc
VÊkSaj Si idc
J W aihSi idc VW ađ î UZW
VÊkSaj Si idc
GgY Sc ihSi idc Vj egdUWhhj h
VÊkSaj Si idc

âWc igWiWc VÊkSaj Si idc

Mi iaiW VW âWc igWiWc edj g aW
hSaSgiW
Mi iaiW VW âWc igWiWc VÊkSaj Si idc
edj g ađ : J A
Mi iaiW VW âWc igWiWc VÊkSaj Si idc
edj g aWb ScSYWg
DW V Wdj aWb Wci VW âWc igWiWc
VÊkSaj Si idc
DS f dgb Si idc Vj b ScSYWg x
âWc igWiWc VÊkSaj Si idc

? ZSd ihfW0. - Bcfa Wf `Wg gS`Sf iWg

DWh ađih gWSi ikWh x ađ f dgb Si idc

Mc gSe eW aZi hi d aif j W

Dd i gWSi ikW x ađ f dgb Si idc
egd fWh i d c c W aW

I j W f j Wh fdc VSb Wci Sj m
DWî cSc U Mb Wci VWađ f dgb Si idc

DW e ađSc VW f dgb Si idc

DS b ihW Wc » j kgW Vj e ađSc VW
f dgb Si idc
DS Udchj a Si idc Vj : E
DWTj VYW Vj e ađSc
DW Udci gSi VW

egdfWhhidccSahSiidc
McWUdckWiidc dTaYSidigW
DWij idgSi
8kSciSYWh edj g aWb eadnW g
HihW Wc UZSgYW VWh fgSih eSg aWh
GH: 8

DWigW iWc VWegdfWhhidccSahSiidc
DWb WcidgSi

DWg«aWVWh J A

DWeShhWedgi fdgb Siidc
DS Udb b j c iUSiidc VWas fdgb Siidc
: db b j c iUSiidc SkWU aWhSagiWWc
fdgb Siidc
Bc fdgb Siidc VWh b ScSYWh hj g as
Udb edhiiidc Vj easc
Ec Udc Uj hidc

DW Udb eiW eWhdccWa VW fdgb Siidc
dj : H?

DWUj b j aVWh ZW qWh : H?
DWh ZW qWh Vj : B?
?dgb Siidc h WaY iTaWh Sj : H?

DW Udc hWa Wc Wkdj iidc
egdfWhhidccWaW% EH)
DW : B? %Udc YW ic VikiVj Wa VW
fdgb Siidc)
DS N8 E %SaVSiidc VWh SUf j ih
VWaWe WaiWc UW)

DWg«aWVj ji gn
DS VWb SgUZWVWN8 E

DWTiasc VWUdb eWWc UWh
9iasc hdUiSaaWx as fdgb Siidc

LSTaWSj mVWTdgV
I j Wf j Wh WhWb eaWh

DWh VikWh b dVWh VW fdgb Siidc

DS eSgi iUj aSgi WVWaW aWSc ic Y
DW hSaSgiWb 6 SUiW g VW hS
fdqb Si idc

? ZSd i hfW0/ - C WfWf `Wg Uca d W hWb UWg

DW h W SeWh VÊ c W GHE:

Hdj gf i d i b Wi gW Wc e aSUW j c W
GHE: o7

DW e qdUWhhj h VÊ c W GHE:

E i hW Wc e aSUW VWh g W W Wc i i Wh
b W i Wgh

DW g W W Wc i i Wa VWh Udb e W Wc UW

DW hSkd ig) fSigW aW hSkd ig W aW
hSkd ig) i gW

vkda i idc SUi j Wa W VWh W f W i i f h W
VWh d Udb e W Wc UW

DW e dh i i idc c Wb Wc i VW aS GHE: Sj
h Wc VW a Wc i g W e g i h W

DWTj VYW VW aS GHE:

: i Y i i Sai h Si idc VWh b d VWh VW i g Sk Sia
SkWU j c i b e SUi hj g a W b W i Wgh

: Ê c e qdUWhhj h h W f j Wc i i Wa W
hdj h Udc i g a W xoj c b d V W S Y i a W W
e a g i Wa

DS f j Sai i W VW a i c fdqb Si idc Vj
hSaSgi W

? ZSd i hfW00 - C WfWf `Wg W e i idWg

DS ; J A e i a di W aS Udc Vj i i W Vj
UZSc Y Wb Wc i

Mc Vi SY c dhi i U hdUi Sa

DS Y Wh i idc VW e qd j W (dj i i a VW aS
fd cUi idc q A

DW ead j W (V W c i i i d c W S c S a n h W
D W h i c U i V W c i h U g i i i f j W h
D S e a S c i i U S i i d c V W h S U i i k i i W h e S g
a d b W Z d V W H E j L
E c U d c U a h i d c

D S b S E i g i h W V W a S U d c V j i i W V W
g W c i d c

D W h i n e W h V W g W c i d c
H g W e S g S i i d c V W a S g W c i d c
: W g d j a b W c i V W a S g W c i d c

D S Y W h i i d c V W h U d c i i i h W a S k W a W
h d U i d a Y i f j W

D S Y W h i i d c V W h U d c i i i h
D S k W a W h d U i d a Y i f j W

S S k d i g e g d e d h W g e d j g b d i i k W g

B c f d g b W g h j g a W k S a j S i i d c (a S G H E :
W a S N 8 E
M c U a S h h i f j W b 6 a S e n g S b i V W V W
E S h a d l

? Z S d i h f W b 0 1 - F W g b c i j W S i l V W g V W ` S
G L D

D W S B A W a W O W T . . .

D W S B A
: W b d U g S i i h W g a W S B A
D W O W T a . .

D W b S g ` W i c Y j A
M c g W W a U Z S a d W c Y W

D W h e S g S V d m W h V W a S f d c U i i d c : j A
D W h S U i i d c h j A (U g W S i g i U W h V W
k S a W g

D W p d i ` i a s

B c i W g i V W a S b i h W W c e a S U W V E j c
l i ` i W c d W c i g W e g i h W

9WtW UWhoedj g aWtigWegihW edj g
aS YWhi idc VWh iSaWtih W aW
hSkdig)fSigW

DS YWhi idc VWh iSaWtih

DS eWb fdqb Sc UWî c Sc Uiz gW

DWh WcjW m Vj VWkWedeeWb Wci
Vj gSTaW

Hqdb dj kd igj cWUj aj gWhdUiSaW

DS YWt WbSi idc dP

E iW mk ikgWWt WtigWegihW

McWWtigWegihWdjR ia fSii Tdc k ikgW

DWT iWt) i gWSj igSkSia

: dccWg Udcî Sc UWSj hSaSgiW

DW fSUiW g Zj b Sic Sj U» j g VW
aWtigWegihW

HgihW VW UdchUiWt UW VW aS
hdj ffqSc UW

DWt YSYWb Wci VWh hSaSgiW

DWb WUWt Si W aWh fdcVSi idch

DWh cdj kWaWh e ihiWh ihhj Wh VW aS
YWt WbSi idc dP

DS b W Sb dgeZdhWWt Udj ghî

J Wkdaj i idc dj Wkdaj i idc VW aS
cdi idc VÊWtigWegihW

: W aWb eadi x aWtigWegihW
ic Vik iVj W aW

McWi gSch fdqb Si idc VWh Adb b Wh
W VW h d gY Sc ihSi idch x b Wt Wg

DWh : J A (VWb Sic

E WigW aZj b Sic Sj U» j g VW
aWtigWegihW

: j b Sc SYWb Wci Sj aWVWghZie(
Vj oZiWbSgUZif j WSj UdæSTdgSi if

: W aS YWhi idc VWh gWhdj gUWh
Zj b Sic Wh xo j cW d ffqW
VÊdeedgij c ii Wh

Ec Udc Uj hīdc
DWh ShhdUiSi idch egd fWhhīdc c WāWh
wi gW; J A W ī i gWZW gW mō7

Ec Udc Uj hīdc

Mīl īza WdSfhīW. FS dSfhīWVWb Gil

? ZSdīhfWb02o- FWg Vil `cīg fWShij Wg Si I
LD `Wgd`i g īa dcfhSbhWg

DS adī c qo. , - ,)- / / , (Vj 5o cdkWb TgW
, , - ,

uYWāW SaVWVWēSgi x aS gW gSii W
uYWēWb WiSci j cWāf j iVSī idc x
iSj meaWc

DS adī c qo. , - ,)/ 43 Vj . . db Sgh . . - , (
Vij Wādi pō Sghb Sc c oS
DS adī c qo. , - /)1. 01 Vj - 0gij ic . . - /
DS adī c qo. , - 0). 44 Vj 1db Sgh . . - 0
DS adī c qo. , - 0)344 Vj - , gij iāW . . - 0
DS adī c qo. , - 0)43/ Vj 0o d' i . . - 0
Ddī c qo. , - 0)- 101 Vj . , oVWUWb TgW
, , - 0
Ddī c qo. , - 1)55, Vj 2o d' i . . - 1

J Wfdgb W VW aS egdUWj gW
eqj VÊZdb SaV
J Wfdgb W Vj VWāi VÊWci gSkW Si
fdcUi idcc Wb Wci VW h ichi iij i idch
gWēgWhWci Si ikWh Vj eWghdccc Wā
%B H).

Ddī c qo. , - 1)550 Vj - 3o d' i . . - 1

? ZSdīhfWb 03 - Gil hZza Wg LD w
a SēhfīgWf

DWgWUgi i Wb Wci
DSVb ic ihi gSi idc Vj eWghdccc Wā

DS gWb j c WbSi idc
DS YWhi idc VWa b ShhWhSaSgiSaW
DWkSaj Si idc
DS fdgb Si idc W a YWhi idc VWh
USggiz gWh
DS YWhi idc VWh Udb eW Wt UWh W a
GHE:
DS cW dUiSi idc SkWU aWh B H
DWh Udc Vi idch VWigSkSiaW a J **SE**
DS UgWSi idc VW kSaW g J A W
aSdUdb b j c iUSi idc

? ZSd ihfW 04 - **Gil** U Wg dci f VW Wb if i bW
GLD ghfShW ie i W

8VSei Wg aWb eadnSTia i W
HaSc i Wg aWigSkSiaWt b dVWegd jW
Bb eSUi Wg aWh F L B hj g a dgY Sc ihSi idc
Vj d gSkSia
E ScSYWg a YWhi idc VWh iSaWt i h
: WkWa de eWg j c WJ A VWegdmib ii W
SE See qde g i Wg aWb Sq` W ic Y J A
E WicW Wt e aSUW a gWhedchSTia i W
hdU i W SaV VWa Wt i g W e g i h W
: Wk Wt i g j c SUi W g VW e W f dgb Sc UW
WUdcdb if j WW hdUiSaW
wi gW YSqSci VW a W Zif j W
b ScSYW i SaW

? ZSd ihfW 05 - **Gil** gihWg k WT w
`xibhWb hic b VWg LD

l l l .i gSkSia Ydj k. fg
l l l .j ghSf. fg
l l l .WgZ. dgY.
l l l .l `) gZ. fg
l l l .fdUj hgZ. Udb
l l l .gZic fd. Udb
l l l .egSi if j Wh) gZ) Sj) f j di iViWt. Udb
l l l .gZjdT. Udb

l l l .edaWb eadi.fg

l l l .SeWU.fg

BckWhi ihhWb Wci hdUiSa

?dcVh eqdegWh W Wc VWiWb Wci

?aj m î cScUiWgh x VWhi icSi idc VW

aWciqWeqihW

EchWb TaW VWh wWb Wcih VW aS

qWb jcWgSi idc VWh hS aSgiWh W

VigYWSci h

MMdhiza WdSfhiW. ; bbW Wg

; bbW W; - FighWVWg STfW iShicbg

; bbW WbE - Al hfSi h VW fSddcfh i bie i W

dci f `Wg WbhfWdf igWg VW3. w a c ibg VW

1. . aS`Sf iWg

HaS fdcVh SWUj gi WhdUiSaWedj g. . - 2

; bbW W ? - Hchicbg Vx b Ti`Sb

Uca dhST`W

DSUi if Vj Ti aSc

DWeShhif Vj Ti aSc

DWUdb eiWVWgWhj a Si

DWUZ iffqWVÊS ffSigWh

DWgWhj a Si VÊWreadi i Si idc

DWgWhj a Si Udj gSci SkSci ib e«i

DWh ic ViUSi W gh VWYWhi idc

DS kSaW gSjdj i WW

DS USeSUii W VÊSj i dî cScUWb Wci(

dj UShZ)i d l

I j Wf j Wh gSi idh

; bbW WG - L Wgpci fUWg

DikgWh

8gi iUaWh

J We dgi SY Wh
Sii Wh ici Wgc W

; bbW W A - J fc jWh VW `ci gi f `W
bi a Wfiei W

DiTWgi W SUUgi W edj g æ UigUj æSi idc
VWhdVdcc WWh W Vj hSkd ig
vYSaii W VW Vgdii h edj g æWh j hSY Wgh
Vj FW
?gSi Wgc ii W edj g j cW hdU iW W
cj b Wgif j Wdj kWgi Wx idj h

Eb VW

J f WFSUW

.....

L'ouvrage que vous avez entre les mains est important. Il est important quelle que soit votre situation.

W

Si vous êtes familier du métier de directeur des ressources humaines, ou si vous êtes en entreprise et que les ressources humaines vous intéressent, vous trouverez ici, dans une approche à la fois globale et détaillée sur l'essentiel, ce qui remplit nos journées W bien sûr, les arcanes administratifs, les procédures et le droit social qui souvent jalonnent et rythment nos vies en entreprise. Mais aussi et surtout vous trouverez également, et vous pourrez faire un point dessus, ce qui fait le cœur des ressources humaines dans l'entreprise W: le développement des hommes et des femmes, la formation, l'administration de ce personnel, la gestion de ces talents, la communication.

W

Si vous êtes W-W pour le moment W- W étranger à la direction des ressources humaines, vous avez également raison de consulter cet ouvrage.

W

Tant qu'il y aura des hommes et des femmes travaillant dans l'entreprise ~~W~~ ~~W~~ et leur disparition au profit de robots n'étant pas pour tout de suite ~~W~~ ~~W~~ faudra s'intéresser aux ressources humaines.

W

À côté des techniques pour mieux comprendre, dans ce livre, on trouvera également une conception, une approche, une ligne directrice sur la manière dont l'entreprise doit se saisir des ressources humaines ou des affaires sociales en général, et les gérer.

W

Il s'agit là de mettre le doigt sur cette gouvernance humaine que doivent intégrer les instances dirigeantes dans leur mode de fonctionnement tant il est vrai qu'il ne peut y avoir de performance économique de l'entreprise s'il n'y a pas en même temps une performance sociale.

W

Et c'est bien le DRH qui doit être non seulement à l'origine de cette influence mais aussi celui qui veille, à tout moment, à la prise en compte de cette nouvelle gouvernance.

W

Le métier de DRH, car c'est bien un métier plus qu'une fonction, nécessite de connaître cet univers contraignant de procédures, cette législation sociale tentaculaire, chez nous plus qu'ailleurs,

qui s'impose à l'entreprise qu'elle le
veuille ou non. Et tout ça est aussi dans
ce livre.

W

Les textes sont décryptés, les objectifs
sont fixés, le pourquoi et le comment
sont expliqués.

W

C'est le passage nécessaire, pour le
DRH ou pour les dirigeants, pour bâtir,
ou mieux comprendre, la politique
sociale de l'entreprise, qui doit générer
plus d'engagement et de motivation,
pour plus d'implication et de confiance.

W

Tout ça pour que l'entreprise se porte
mieux et réussisse mieux.

W

EnmEWZSf) dfWgiVWbh VxA; J G
)Ai fcdWb ; ggcUiShicb fcf J Wcd`W
G SbSYWa Wbh(

Eb hf c Vi Uhic b

Hdj gf j d i j c a k g W h j g a W h J A o 7

Souvent encore, autour de nous, on se demande ce que l'on entend par la dénomination «~~W~~ressources humaines~~W~~», qualification relativement récente en entreprise. Ensuite, on se pose la question «~~W~~en quoi consiste réellement la fonction de directeur des ressources humaines~~W?W~~». Pourtant, quand on regarde la bibliographie de ces dernières années, la quantité des livres relatifs à ce domaine est impressionnante~~W~~ ! Cependant, la plupart des ouvrages s'adressent à de fins connaisseurs de ce secteur spécifique. Aussi ai-je essayé avec ce livre de me mettre à la portée de vous tous, pour vous entraîner dans les dédales de cette encore mystérieuse fonction, sans pour autant vous épargner la complexité des innombrables missions de cette activité~~W~~

W

Pendant de nombreuses années, on ne s'est pas posé la question d'une fonction à part entière dévolue aux salariés, on se contentait de confier la gestion du personnel à la direction

administrative et financière (DAF) de l'entreprise. Les formalités d'embauche et la paie en constituaient les missions principales, le recrutement dépendant exclusivement des directions concernées. Puis, des lois de plus en plus variées sont venues se greffer sur l'administratif, la rémunération, la formation, l'évaluation, le développement des compétences, les réunions avec les partenaires sociaux, etc. Bref, il devenait désormais impossible de gérer les salariés sans une réelle activité au sein d'une division spécifique W celle de la direction des ressources humaines (DRH).

W

Aujourd'hui, tous les partenaires de l'entreprise, clients et actionnaires, reconnaissent combien la qualité et la motivation des salariés sont les pivots du succès de leur société. Les salariés représentent en effet le capital intellectuel de l'entreprise et sont un des piliers indispensables à son développement. Il faut en être non seulement conscient, mais également se donner les moyens de le mettre en pratique, ce qui est moins évident.

W

Un des challenges de la direction des ressources humaines sera de trouver et garder ses hauts potentiels. Comme sur n'importe quel marché, la compétition existe pour les meilleurs candidats et, une fois embauchés, un simple coup de fil peut les voir nous quitter W

W

Il va ainsi falloir innover dans les RH, se donner des moyens et un minimum de temps pour construire et valider une vraie stratégie RH. Ce livre va vous tenir informé non seulement du contenu de la fonction, mais également de sa constante évolution.

DWh Wt *jWj* mVWæ *fdc* Ui *idc* J A

La fonction des ressources humaines doit relever le défi en s'affirmant en tant que fonction stratégique de l'entreprise. Elle doit, d'une part, parfaitement maîtriser les règles juridiques liées aux lois de plus en plus complexes et difficiles à appliquer et, d'autre part, participer à une gestion très rigoureuse de maîtrise des coûts sachant que le poste des rémunérations est toujours un des plus sensibles de la société.

W

Petit à petit, les managers des diverses divisions prennent conscience de l'importance des ressources humaines au cœur de l'entreprise et de l'enjeu d'un département spécifique RH. Mais la fonction RH étant vaste et complexe, cela m'a donné envie d'écrire *7HV EHMrfUFHV Sfp DLQH SRfU 0V 9fV*. À travers ce livre, j'essaie de vous donner une vision globale de la fonction et une approche opérationnelle, quasiment

quotidienne. La plupart des spécialistes RH ont développé pendant des années de nombreux outils basés sur leur propre expérience. Je ne prétends pas avec ce livre me substituer à tous ces experts, mais j'espère vous donner quelques clés pour aborder sereinement les divers aspects de cette fonction si difficile mais, ô combien, enrichissante! Peut-être ces lignes seront-elles à l'origine d'une vocation RH!

Le guide de la RH

Comme vous pouvez le constater en jetant un coup d'œil sur le sommaire, les ressources humaines sont une discipline très large et très variée, et un livre ne peut vous rendre spécialiste du sujet. Par contre, l'approche pragmatique de chacun des chapitres vous permettra de vous familiariser avec les termes RH et elle vous donnera un maximum d'informations sur le thème abordé.

W

Que pouvez-vous retirer de ce livre? Vous serez capable de

- ✓ Connaître les contours de la fonction RH et la plupart des contraintes légales françaises y afférentes
- ✓ Comprendre la stratégie RH d'une entreprise et son impact sur les

salariésW

✓W Découvrir l'importance du processus de recrutement, ses pratiques et ses formalitésW

✓W Prendre en compte la relation humaine lors des entretiens d'embauche ainsi qu'au moment de l'intégration des nouveaux salariésW

✓W Connaître les obligations relatives au salaire, les périphériques financiers et sociaux spécifiques à la France, le tout composant la rémunération globaleW

✓W Tenir compte de l'impact du dialogue social au sein de l'entreprise et des modalités structurelles françaisesW

✓W Prendre conscience du rôle majeur des compétences salariales, de leur évaluation et de leur évolution grâce à la détection des hauts potentiels et à une formation généraliséeW

✓W Vous faire une idée des outils RH se focalisant sur la mobilisation des salariés, le développement de leur performance, leur sens de l'innovation ainsi que leur capacité à travailler en équipe.

En un mot, ce livre vous servira de guide et vous pourrez vous appuyer dessus pour faire face au défi complexe mais si valorisant du management des hommes en entreprise.

DWh UdckWci idch j iiahWWh VSch
UWaikgW

Nous emploierons le féminin DRH lorsque nous aborderons la direction des ressources humaines en tant que département ou équipe de travail.

W

Nous dirons par contre DRH chaque fois que nous parlerons de la fonction elle-même, liée à la personne du directeur ou de la directrice des ressources humaines, bien que sachant combien cette fonction se féminise de nos joursW

W

À l'instar des responsables RH eux-mêmes, ce livre utilise beaucoup d'abréviations. Par exemple «VCHSCTW pour «Womité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travailW. Si vous ne connaissez pas le sens d'un sigle, vous pouvez vous reporter à tout moment à la liste des abréviations de l'annexe A.

: db b Wci UWaikgWWhi dgYScihW

7HV EHVRFUFHV SFP DLQHV SRfUOV 9fV
comportent sept parties, décomposées en chapitres consacrés chacun à un thème précis. Vous pouvez lire chaque chapitre indépendamment des autres, survoler l'un, insister sur un autre, en fonction de vos propres connaissances.

W

Chacune des parties traite d'un grand thème des ressources humaines. En voici un résumé.

HgWb iz gWeSgi iW6 DWh TShWh VW
æcb ihhīdc d A

Les ressources humaines sont un des domaines les plus complexes au sein d'une entreprise, car c'est à la fois un secteur à part entière et un département transversal, impliquant tous les services. Le DRH en est le pilier et ses prérogatives sont nombreuses et dépendantes, notamment, de tout l'appareil législatif. Le DRH est non seulement lié au Code du travail, mais aussi à celui de la sécurité sociale. Il doit, en permanence, respecter les lois, les appliquer, les adapter et savoir anticiper les contraintes liées à l'emploi, à la rémunération, à la formation, tout en dialoguant avec les instances représentatives du personnel.

; Wj mīz b WeSgi iW6 DWh Tdc c Wh
eWghdc c Wh Sj mōTdc h Wc Vgdīi hō6
aWgWUgj i Wb Wc i

La DRH a pour première mission de construire une stratégie de recrutement avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Il s'agit, ensuite, d'élaborer le processus de recrutement, à la fois interne et externe, de se conformer aux

normes réglementaires lors de l'embauche et, surtout, de savoir intégrer les candidats retenus afin de gagner en temps et en efficacité.

Lgd ~~ihiz~~ b WeSgi ~~iWb6~~ DS ~~â~~ V ~~WihSi~~ ~~idc~~
V ~~WhdSa~~ ~~Sgi~~ ~~Wh6~~ ~~as~~ g ~~Wb~~ j c ~~WgSi~~ ~~idc~~

On ne travaille correctement que si le salaire est en rapport avec ses compétences, d'où l'importance de cette troisième partie, car elle aborde les différentes composantes de la rémunération globale, avec le salaire proprement dit et la création d'un package attractif grâce aux périphériques financiers et sociaux. Cette partie fournit des solutions appropriées en fonction du type d'entreprise et analyse le poste de la masse salariale.

I j Si ~~giz~~ b WeSgi ~~iWb6~~ DWV ~~iS~~ ~~ad~~ Yj W
Sk ~~Wu~~ ~~WhdSa~~ ~~Sgi~~ ~~Wh~~

La loi impose de négocier avec les diverses instances représentatives que sont les délégués du personnel, les membres du comité d'entreprise ou ceux du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. La loi insiste également sur la mise en place d'une démocratie sociale avec des délégués syndicaux. Savoir négocier est un des atouts majeurs de la fonction RH.

: *ic f j iz b We Sgi iW6 DS*
b di *ik Si idc VWhchSæSgiWh*

Les missions RH sont relatives aux hommes et femmes de l'entreprise. Aussi ne s'agit-il pas d'évaluer sans former ni de faire évoluer les salariés sans les motiver. La performance est indissociable de la compétence. Le DRH aura à cœur de communiquer en toute transparence, mais aussi d'être vigilant sur des données personnelles, comme la confiance en soi, et des données collectives, comme celle du bien-être en entreprise.

Simiz b We Sgi iW6 DS e Sgi iWVWh
; im

Un rapide coup d'œil vous donnera une synthèse des thèmes abordés dans ce livre. Vous aurez un résumé des dix lois les plus importantes, des dix thèmes RH à maîtriser ainsi que des dix clés pour une DRH efficace à long terme.

SWei iz b We Sgi iW6 8 c c WhWh

Dans cette partie, vous trouverez la liste des abréviations utilisées dans ce livre, les modalités des lois 2010, les notions d'un bilan comptable et une liste d'ouvrages et de sites internet.

DWh iU«c Wh j i ia hWW h VSc h UW a k gW



Dans ces matières relativement complexes, il y a souvent des chausse-trappes. Cette icône vous met en garde contre les erreurs à éviter.



Un court exemple vaut souvent mieux qu'un long discours. Si les explications données vous semblent complexes ou abstraites, guettez cette icône et tout s'éclaircira.



Cette icône signale les points originaux ou méconnus qui méritent pourtant que l'on s'y arrête.



Un récit qui s'appuie sur du concret peut vous aider à bien comprendre une question.



Cette icône signale les textes législatifs auxquels il est possible de se référer.

Ei b Si ci Wt Sci (eSg d jR Udb b Wt UWgo7

Si vous êtes étudiant en RH, manager généraliste ou simplement curieux de

cette singulière mais attachante discipline, vous pouvez commencer par le début et lire ce livre presque comme un romanW! Tournez les pages et commencez à vous familiariser avec le monde si varié et si enrichissant des ressources humaines.

W

Par contre, si vous êtes un DRH expérimenté ou un expert dans l'une ou l'autre des activités des ressources humaines, gagnez du temps et reportez-vous au sommaire en choisissant directement les parties ou plus précisément le ou les chapitres qui vous intéressent.

W

Bonne lectureW

J fWà izfWdSfhW

FWg TSgWg VW`S
a *iggic* bd L D



; Sch UW i WeSgi iW

W

Nous vous présenterons concrètement en quoi consiste la fonction RH au quotidien, en soulignant, notamment, la spécificité française des nombreuses contraintes imposées par le droit social, qui ne cesse d'évoluer et de se complexifierW

W

La fonction RH, comme vous allez vous en rendre compte, fait appel à des compétences variées : juridiques, bien sûr, mais aussi administratives, financières, psychologiques et pédagogiques. C'est à la fois une fonction à part entière que les grands groupes traitent en tant que telle et une fonction transversale reliée à l'ensemble des directions ayant des salariés sous leur responsabilité.

W

À la fin de cette première partie, vous aurez le début d'une vision synthétique de la fonction qui sera ensuite approfondie par mission dans les chapitres suivants. Vous aurez surtout digéré toutes les subtilités du Code du travail, de celui de la sécurité sociale, ainsi que l'impact des dernières lois sur le quotidien du DRH... Vous pourrez soit approfondir ces chapitres en vous focalisant sur l'aridité des textes de loi, soit les visualiser rapidement pour votre culture RH.

? ZSdihfWb

CWfWf `Wg fWggci fUMg
Zi a SibWg) WhT iWb
d`i g WbUcfW

.....
W

; Sch UWUZSeii gWb6

- Le DRH, un rôle stratégique et un véritable manager
 - Une fonction transversale avec quatre compétences essentielles
 - Le DRH, pivot du dialogue en entreprise, et la DRH, créatrice de valeur
-

W

Da fonction de directeur des ressources humaines ou «WDRHW», comme on l'appelle communément, a considérablement évolué ces dernières années. Anciennement chef du personnel, puis directeur du personnel, il est devenu, suivant l'importance des entreprises, directeur du personnel et des relations sociales ou directeur du développement humain et social. Aujourd'hui, son titre dans les grands

groupes est celui de DRH, DG/DRH, ou encore vice-président/ DRH.

W

Homme ou femme, c'est un généraliste dont la réflexion et l'action sont indissociables, il est un manager à part entière.

W

Pour simplifier, on peut le représenter sous la forme d'une mascotte dont

✓ Les deux pieds reposent bien à plat c'est la base solide liée, à la fois, à une excellente formation juridique/administrative et à une bonne connaissance financière/gestionnaire. Il doit autant maîtriser le labyrinthe des lois sociales que celui des coûts de la masse salariale, une compétence à l'écrit précise et minutieuse, et un goût des chiffres et des statistiques

✓ Les deux bras à l'horizontale sont le symbole d'une grande ouverture aux autres, et destinés l'un aux réunions avec toutes les instances représentatives des salariés et l'autre à la délicate communication interne ; deux compétences indispensables sont à privilégier dans ce cadre : les compétences psychologiques et les compétences pédagogiques.

✓ La tête, souriante et structurée, insiste sur la dimension humaine de la fonction auprès de la direction

générale, participe à l'évolution stratégique de l'entreprise grâce notamment aux outils de la prospective RH que le DRH est seul à maîtriser. On peut citer, par exemple, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), activité très sensible qui relève exclusivement de ses compétences.

« La
masquette DRH,
une base solide.



Mc g« aWhi gSi WY if j W

La DRH, basée sur les relations humaines, porte en elle la culture d'entreprise et les valeurs qui la fondent. À l'écoute constante des nouveaux enjeux de l'entreprise, elle a pour mission permanente de s'adapter à la compétitivité sans omettre de prendre en compte l'impact social des préoccupations économiques. Elle accompagne les nombreux changements autant par une organisation adéquate au développement des nouvelles technologies que par un transfert des responsabilités de RH vers l'encadrement dans sa globalité. Elle

met à la disposition des diverses unités de l'entreprise son expertise, son aide et son assistance.

W

Parmi les nombreuses tâches incombant à la DRH, on peut noter

- ✓ WFS YWghicb Vi fWUfi hWb Wbh et l'intégration des cadres, des Etam et ouvriers, des OS, des OQW
- ✓ WFSVa ibighfShicb Vi dWfgcbbW et les indispensables formalités liées à l'embauche et à l'organisation du travail en interneW
- ✓ Wxc dhia igShicb VWg gmghz a Wg VW fWb i bWfShicb avec le service paie et le suivi des CW WB, c'est-à-dire tout ce qui est lié à la rémunération globale et au package attractif pour le salariéW
- ✓ WFW a SbSYWb Wbh hfSbgj WfgS` LD) relatif notamment à la mise en place et à la maîtrise des processus, comme l'évaluation liée à l'entretien de performance ou le suivi de l'entretien professionnelW
- ✓ WFS fcfa Shicb) avec l'élaboration du plan de formation, sans oublier de le mettre en place avec les critères d'une GPECW
- ✓ WLes fW bicbg ELJ mensuelles ou trimestriellesW : délégués du personnel, délégués syndicaux, comité d'entreprise, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travailW
- ✓ WFW fjR`W VW a SbSYWf et les qualités d'exemple requises.

Au cœur du dispositif de l'entreprise, le DRH assure donc un rôle stratégique, souvent méconnu. Il conduit une politique à moyen et long terme, tout en faisant face à l'aspect opérationnel du quotidien basé sur la valeur indispensable du capital humain.

Mc WSVSei Si idc Udchi Sci W

Une entreprise suit les aléas de son produit et de son marché, c'est-à-dire augmente ou diminue sa productivité, reste sur le marché national ou se positionne sur l'export, s'agrandit par fusion ou acquisition... Devant ces constantes et souvent déroutantes évolutions, le DRH est obligé de s'adapter et de faire passer correctement les messages auprès de l'encadrement. Par exemple, il aide à la mise en place du ~~WD~~ ^WQ, c'est-à-dire à l'adéquation des ressources nécessaires face aux transformations des emplois, soit en s'appuyant sur la détection en interne des futurs potentiels, soit en s'engageant sur une politique de recrutement externe.

W

Le rôle du DRH est de plus en plus incitatif et implicatif au sein de la direction générale, à condition qu'il en ait les compétences et qu'on lui en laisse les moyens. ~~W~~ Dans un monde du travail en perpétuelle mutation, le DRH est le mieux placé sur le plan de la veille sociologique, car il se trouve en

prise directe avec les salariés, qui sont aujourd'hui, à l'ère des médias et de la globalisation, de mieux en mieux informés.

W

Le DRH et son équipe ont donc la délicate mission de véhiculer les «valeurs» de la société pour laquelle ils travaillent, de «donner du sens» à toute action RH menée face à des stratégies évolutives, mais aussi de donner une «image humaine» de l'entreprise dans son environnement sociétal.

W

L'entreprise doit trouver le juste équilibre entre les besoins des salariés et ceux de ses clients et se demander constamment quels sont les moyens à accorder en temps et en argent pour maintenir cette complexe et délicate adéquation.

W

Sur le plan opérationnel, la fonction, auparavant au service de grands départements comme la production ou la commercialisation, se définit actuellement comme un département à part entière avec ses propres critères d'activité.

DW; J A (j c k w i S T a W b S c S Y W g

Le DRH est avant tout un leader avec toutes les caractéristiques du

management, c'est-à-dire celles d'organisation, de responsabilité, de décision. L'évolution de la fonction du DRH correspond à ce nouveau rôle managérial.

W

Cohérent et intègre, il est de son devoir de montrer l'exemple en sachant fixer des objectifs, en les planifiant, en déléguant et contrôlant, tout en restant vigilant sur la dimension humaine de son rôle. Il est au cœur même des capacités de mobilisation et d'engagement des divers responsables en ayant une action cohérente sur l'ensemble du système de management.

W

Personne avec des talents évidents de charisme et de communication, il s'appuie sur des informations exactes et des explications claires à l'égard de ses équipes. En effet, la motivation des salariés est souvent proportionnelle à la compréhension ou à la perception des objectifs définis. Les salariés acceptent d'autant plus les objectifs qu'ils ont été préalablement consultés et associés à leur propre évaluation. Être à la fois d'action et de réflexion, il est également conscient de l'impact de ses décisions sociales en termes d'image de l'entreprise.



FWGLD) i b j fSi hc i UZWw.hc i hd

Auparavant, l'enseignement RH formait de brillants «W spécialistesW », juristes, psychologues ou directeurs administratifs et financiers qui appréhendaient leurs attributions RH de façon trop restrictive.

W

Cette vision est maintenant erronée, car le DRH doit désormais avoir plusieurs «W cordes à son arcW »W ; polyvalent, il doit pouvoir s'adapter à différents types de problématiques. La méconnaissance de l'une d'entre elles conduirait au déséquilibre de la fonction.

Mc Wf d c Ui i d c i gSc hk WghSaW

Pour mener à bien sa mission, le DRH doit donc répondre à différents critères. La discipline des RH implique un savoir-faire varié et oblige à une synthèse de notions D SURU contradictoires.

W

Les responsables RH doivent ainsi allierW

- ✓ Un esprit rationnel et une connaissance permanente des textes juridiques pour la partie administrative
- ✓ Un esprit d'analyse et une bonne compréhension des éléments financiers dans le domaine de la gestion
- ✓ Une approche charismatique dotée d'une grande écoute pour la partie relationnelle et le contact avec les partenaires sociaux
- ✓ Un sens pédagogique allié à un esprit de synthèse et à une maîtrise des supports multimédias dans le cadre d'une communication interne.

Devant l'évidente complexité de sa fonction, il doit avoir des compétences variées et/ou s'entourer de spécialistes en interne dans les domaines juridique, financier, psychologique et pédagogique.

; Un Udb e W Wt UWh jj giVif j Wh

En France, les obligations administratives doivent être parfaitement maîtrisées, car elles sont génératrices de coûts et donc impactent la rentabilité du service et l'image de l'entreprise.

W

Des connaissances juridiques sont nécessaires pour faire face à la complexité des lois sociales, à leur interprétation et à leur adaptation au

sein de l'entreprise. Le domaine légal est basé sur une réglementation administrative que l'on retrouve pour l'ensemble des entreprises dans le Code du travail, le Code de la sécurité sociale, les arrêtés de jurisprudence, la convention collective du secteur d'activité, les divers accords de branche, les accords d'entreprise et maintenant les décisions unilatérales de l'employeur (DUE).

W

Il faut également se former sur les nouvelles lois applicables régulièrement en des domaines aussi variés queW

- ✓W Le harcèlement moral, la discriminationW
- ✓W L'égalité salariale hommes-femmes, le pouvoir d'achatW
- ✓W La retraite, la GPEC, les seniorsW
- ✓W La portabilité en matière de prévoyance, les risques psychosociaux, la gestion du stress, etc.

L'importance du juridique repose sur l'écrit, la précision des termes requis et l'évolution constante des lois, sachant que toutes les fonctionnalités du service RH sont un jour confrontées à une adaptation rapide pour être en conformité avec la législation française, les IRP restant très vigilantes quant à l'application de celle-ci.

W

Les divers articles de loi s'appliquent donc à l'ensemble des fonctionnalités

d'un service RHW : recrutement, embauche, rémunération globale, formation, conditions de travail... Or les modifications sont permanentes (voir chapitresW, 3, 4 et 5)W

W

Un DRH s'appuie généralement sur un cabinet d'avocats spécialistes en droit social et doit se tenir régulièrement informé des lois applicatives en respectant scrupuleusement les délais impartis, car leur non-respect est souvent synonyme de malaise social et de sanctions financières.



La non-négociation de la loi sur les seniors dans les entreprises supérieures à 50W salariés au 1^{er}W janvier 2010 est passible d'une pénalité de 1W% de la masse salariale. L'inspection du travail veille à l'application stricte, notamment, des dernières lois.

W

Par ailleurs, le service des RH doit fournir des statistiques à divers organismes, dontW

- ✓W DRTEFPW
- ✓W UrssafW
- ✓W InseeW
- ✓W Dares.

L'année est rythmée par diverses obligations mensuelles, trimestrielles et annuelles pour les entreprises dont les seuils sont les suivantsW 10W salariés,

2000 salariés, 5000 salariés, 30000 salariés et 100000 salariés.

; Wh Udb eW Wc UWh î c Sc Uiz gWh

Les questions de niveaux de rémunération et celle, plus générale, de partage de la valeur au sein de l'entreprise, sont au cœur de la fonction RH.

W

Le poste anciennement de la «~~WpaieW~~» et, aujourd'hui, intitulé «~~VCW VBW~~» dans les groupes concerne la rémunération globale, c'est-à-direW

- ✓WLe salaire, les divers bonus ou primesW
- ✓WLes avantages en nature tels que les tickets-restaurantW
- ✓WLes périphériques financiers (ou épargne salariale), dont la participation (obligatoire en France dans les entreprises de plus de 50W salariés), l'intéressement (facultatif), le plan d'épargne entreprise (PEE) avec l'abondement de l'employeur (facultatif)W
- ✓WLes périphériques sociaux liés aux diverses retraites (obligatoire, facultative), à la prévoyance (obligatoire pour les cadres) et aux frais de santé (mutuelle), facultatifsW
- ✓WParfois, les stock-options et les actions.

Le salaire est, en France, très réglementé. L'entreprise s'appuie sur des logiciels de paie complexes, difficiles à maîtriser pour un non-initié, même si chacun des gouvernements s'attelle chaque fois à une simplification jamais obtenue mais toujours espéréeW

W

Le DRH, par conséquent, doit être capable deW

- ✓W Comprendre et savoir expliquer les nombreuses caractéristiques d'un bulletin de salaireW
- ✓W Présenter les divers avantages d'une rémunération globaleW
- ✓W Calculer les ratios liés au salaire et à ses périphériquesW
- ✓W Maîtriser les nombreux paramètres de la masse salarialeW
- ✓W Établir des projections à moyen et long terme du budget.

Il s'appuie non seulement sur l'évolution des effectifs mensuels et annuels, mais aussi sur les problématiques liées à l'embauche, à la structure des divers contrats de travail, à l'égalité hommes-femmes, à la répartition cadres/ employés, à la promotion, à l'ancienneté, à l'absentéisme, au turnover, à la pyramide des âges, etc.

W

Dans la majorité des entreprises, le coût de la masse salariale est tellement important que la méconnaissance de l'ensemble de ces mécanismes fait

courir un risque à la survie de l'entreprise.

; Wh Udb eW Wc UWh gW6Si idc c WdWh

Pour le DRH, l'aspect relationnel est déterminant. Il est basé sur le contact, la convivialité, l'écoute et l'empathie. Il s'appuie sur de réelles capacités psychologiques, car il lui faut être capable de préparer et conduire efficacement et régulièrement les réunions avec les diverses IRP.

W

Dès qu'un DRH prend un poste, une de ses premières missions est de s'enquérir des procès-verbaux des dernières réunions relatives aux instances représentatives du personnel (que sont les DP, DS, CE et CHSCT)W

✓W Wg VWWi Wg Vi dWfgcbbWo8 à partir de 11W salariés, ils présentent à l'employeur toutes les réclamations individuelles ou collectivesW

✓W Wg VWWi Wg gmbViUSi l o 8 à partir de 50W salariés, ils sont chargés d'animer la section syndicale et assurent une mission d'information auprès des salariés et de négociation auprès de la directionW

✓W WUca ihWV>WbhfWdf igW8 à partir de 50W salariés, les membres sont, d'une part, une instance de concertation et de prévention dans le domaine économique et

professionnel et, d'autre part, de proposition dans les activités sociales, culturelles et sportives

W FW Uca ihW VxZmYiz bW) VW gWUi fihW Wh VWg UcbVihicbg VW hfSj Si`o8 à partir de 50 salariés, il a pour mission de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés de la société.

Les réunions sont mensuelles ou trimestrielles, en fonction de l'effectif de l'entreprise. Les comptes-rendus des réunions permettent d'avoir une vision d'ensemble sur les problèmes rencontrés et la façon dont ils sont perçus et traités. Leur lecture représente un des éléments sur lesquels s'appuyer pour connaître le ressenti des salariés, l'ambiance de travail et, aujourd'hui, la fameuse notion de bien-être en entreprise. Cela ne doit pas seulement être perçu comme une obligation, mais également comme un outil de veille sociologique.

; Wh Udb eW Wc UWh Wc
Udb b j c iUSi idc

Les entreprises sont confrontées à des évolutions constantes : les lois changent ou se modifient, l'économie auparavant basée sur une production de biens se transforme progressivement en une économie de services, les diverses crises financières mondiales obligent à s'adapter, la mondialisation des marchés impose

l'ouverture, la globalisation de l'information fait jouer la transparence, etc. Le DRH doit non seulement anticiper, mais aussi accompagner le changement.

W

Là encore, le DRH joue un rôle majeurW

- ✓W Donner une information claire pour obtenir l'adhésion de tout un chacunW
- ✓WSavoir choisir les données à communiquer en fonction des catégories de salariésW
- ✓W Expliquer, rassurer et maintenir la motivationW
- ✓W Impliquer tous les salariés dans la cohérence des actions à entreprendreW
- ✓W Donner l'occasion à l'ensemble des salariés de créer le changementW
- ✓WMettre en œuvre le changement avec l'adhésion du plus grand nombre.

La fonction est basée sur les relations humaines, mais elle s'appuie sur des outils de communication qui doivent être facilement exploitables, tels le site intranet, le livret d'accueil, le panneau d'affichage, les enquêtes de climat social, les comptes-rendus de réunions, l'exploitation des entretiens d'évaluation, de professionnalisation, le plan de formation, les actions sociales et sportives du comité d'entreprise, etc.

W

Par ailleurs, être à l'écoute demande du temps. Aussi est-il important de renforcer le rôle de coordination et de circulation de l'information tout en sachant s'appuyer sur les managers de proximité des divers départements. Le relais de la communication est non seulement hiérarchique, mais également transversal.

W

Enfin, le lien avec le service de la communication externe est primordial, car il n'est rien de plus démotivant pour un salarié que d'apprendre ce qui se passe dans sa propre entreprise par les médias. Il se sent exclu, à juste titreW

Ah `WV*i*S`cYi W gcU*i*S`a

Le dialogue social vise à favoriser la compréhension entre les différentes composantes de l'entreprise. Afin de limiter les risques de conflit, le DRH doit être capable de défendre les positions prises par la direction générale dans un climat de consensus avec les partenaires sociaux. Il doit, en amont, respecter les diverses prérogatives des institutions représentatives du personnel et, en aval, veiller au respect des procédures. Cela nécessite une écoute mutuelle, le courage

d'assumer les divers points de vue, mais aussi la volonté d'affronter les divergences avec lucidité. Les entreprises, souvent réticentes hier, sont, de plus en plus, vigilantes à la mise en place et au bon déroulement de ce dialogue social, élément moteur du capital humain.

DW; J A(eikdi Vj ViSæYj WVSch
æWt i gWe gi hW

Situé au confluent de la direction générale, des diverses directions et des salariés, le DRH est un maillon indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Il doit pouvoir s'affirmer face aux décisions stratégiques en s'appuyant sur les prescriptions de la loi, leurs conséquences chiffrées et l'impact psychologique de leur application sur les salariés.

W

La loi lui impose de nombreuses rencontres, soit mensuelles, soit trimestrielles, avec l'ensemble des partenaires sociaux. Aussi est-il important pour lui de savoir écouter, négocier et instaurer un véritable partenariat plutôt qu'un affrontement constant. Les salariés sont très vigilants à l'image que reflète leur entreprise en termes de dialogue social. Les changements profonds de l'organisation

actuelle de l'entreprise, dus à la mondialisation et aux nouvelles technologies, inquiètent, de plus en plus, les salariés, qui cherchent à être rassurés par une DRH à l'écoute et impliquée.

W

Il est non seulement indispensable de connaître, bien sûr, les prérogatives spécifiques de l'ensemble des IRP, mais aussi de savoir composer avec elles pour éviter tout conflit collectif.

W

La conciliation, à laquelle on peut ajouter la médiation et l'arbitrage sont des termes qu'emploie, au quotidien, une DRH sensible au dialogue et à la négociation. Un système performant de relations sociales est une source d'efficacité sociale et donc économique, car synonyme de progrès durable. Donner du sens aux décisions prises par la direction, piloter la politique RH avec comme axe prioritaire l'implication de tous les salariés et s'appuyer sur tous les managers opérationnels, telle est la mission globale du DRH.

W

Le DRH a non seulement l'obligation de créer du lien avec tous les managers de proximité, mais aussi celle de leur déléguer au quotidien une des missions RH, celle du bien-être des équipes pour une meilleure adéquation avec les enjeux économiques et sociétaux de

l'entreprise W donner les conditions d'un mieux-vivre en entreprise.

DS ; J A (U g W S i g i U W V W k S a W) g

On ne peut terminer ce chapitre sans mentionner combien la DRH est au centre de la création de valeur. Auparavant, la DRH était, surtout, connue en tant que fonction du personnel, exerçant un rôle technique et administratif, axé sur le recrutement et la gestion de la paie.

W

Ensuite, la DRH est devenue, dans un souci de productivité et d'efficacité, une « W fonction support W » pour le recrutement, la rémunération et la formation, en étant au service des autres divisions de l'entreprise.

W

Dans les années 1990, la période du « W vous DRH W », elle intègre la dimension de E f M Q H W S D U Q H U et les actions RH appuient la réalisation d'objectifs opérationnels, c'est-à-dire qu'elles se fondent sur les réels besoins du business de la société.

W

Aujourd'hui, la DRH devient un réel partenaire stratégique au même titre que les finances, le marketing, la R) D ou encore la production. Elle affirme son rôle stratégique dans sa capacité à

créer, anticiper, s'adapter et atteindre les résultats pour affronter les enjeux économiques et humains de la mondialisation. La DRH contribue à la création de valeur économique, intellectuelle et sociale de l'entreprise.

W

Les bénéficiaires de la création de valeur RH sont, à la foisW

- ✓W Les actionnaires et les clientsW
- ✓W Les salariés et la responsabilité sociétale de l'entreprise.

DWh SUI idch J A gW6Si ikWh Sj m
SUI idc c SigWh

L'actionnaire est, avant tout, concerné par le profit financier. La DRH n'est plus considérée comme un coût, elle exerce une responsabilité importante sur la capacité de l'entreprise à générer des résultats, car ses actions concernentW

- ✓W Le système de rémunérationW
- ✓W Le contrôle de la masse salarialeW
- ✓W La gestion des emplois et des compétences en termes d'adéquation et d'adaptationW
- ✓W La qualité du management, notamment de proximité.

Les investisseurs, afin de préserver un rendement économique à long terme, exigent de plus en plus de transparence de l'entreprise quant à une gestion saine de son capital humain.

DW h SUI idch J A gW hSi ikWh Sj m Ua iWc i h

L'entreprise s'appuie sur les capacités d'innovation et d'adaptation de ses salariés. Les actions RH s'opèrent en direction du professionnalisme des équipes pour une meilleure qualité des produits, elles s'orientent vers une volonté, toujours plus grande, de s'impliquer, afin de positionner la société à un niveau d'excellence sur son marché. En effet, les clients recherchent une constante innovation et une réactivité immédiate aux offres du marché. Les actions RH qui privilégient un tel choix pour les clients se déclinent avec la mise en place efficaceW

- ✓W De la conduite du changementW
- ✓W Du management de la performanceW
- ✓W Du management des talents.

Les conséquences de la politique d'une DRH dépassent, donc, le seul cadre interne.

DW h SUI idch J A gW hSi ikWh Sj m hS aSgiWh

Ces actions sont les plus connues, mais elles doivent être rappelées, car elles sont au cœur de la qualité d'une DRH. En effet, dès le recrutement, la DRH s'engage auprès du salarié à respecter l'emploi qui lui a été promis, tant en matière de qualité du poste occupé que

de son adaptation, ou encore de la sécurité de l'emploi tout au long de la vie professionnelle. La juste rétribution, la politique de formation, la gestion de la carrière, la reconnaissance du travail fourni ont un réel impact sur la relation de confiance qui s'établit entre le salarié et son entreprise. Les actions RH obligent à une relation donnant-donnant et s'appuient, à l'égard du salarié, sur

- ✓ l'adaptation
- ✓ l'employabilité
- ✓ l'épanouissement.

La DRH reste le pivot central et la meilleure courroie de transmission entre les salariés.

La DRH est, aujourd'hui, de plus en plus impliquée dans la responsabilité sociétale de l'entreprise, tant au niveau de la santé et de la prévention des risques que du développement durable et de l'environnement au sens large.

W

En effet, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La démarche consiste pour elles à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques

possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. La RSE permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et «coresponsabilité»

W

En conclusion, la dimension du DRH dépasse, comme vous vous en êtes rendu compte, les missions purement techniques ou même, simplement, la notion de support aux autres fonctions. Son rôle devient un rôle stratégique à part entière, au centre de la création de valeur, aux résultats de laquelle il contribue. Mais le DRH reste un directeur des ressources humaines, il doit donc, au préalable, maîtriser toutes les compétences relatives à sa mission première W : le management des hommes. En un mot, il doit savoir manager le travail de l'ensemble des salariés et s'approprier l'affirmation suivante W « Remettre les hommes et les femmes au cœur du dispositif de l'entreprise, car ils en sont les sources vives. W

? ZWfUZWdWf`W
fSfWci
fWgdcbgST`WVWg
fWggci fUWg
Zi a S**i**bWg

Voici les missions RH
répertoriées au Rome.

W

Giggicbo / o 8 L WUi W`if Wh
ghfi Uhi fWf `ibfcfa Shicb Wb
fWggci fUWg Zi a SibWg

W

Connaissance des principaux
indicateurs et domaines
d'information socialeW

W

Connaissance des principes
d'utilisation des NTIC dans la
gestion des RHW

W

Capacité à classer et archiver
les donnéesW

W

Capacité méthodologique à
comparer les pratiques de
gestion des ressources
humaines pour choisir les
approches les plus efficaces.

W

Giggicbo0o8 G WhhfW Wb d`SUW
Wh fSifW fcbUhicbbWf `Wg
dfcUWwi fWg VWTsgWWb L D

W

Connaissance approfondie des
principales obligations socialesW

W

Capacité à appliquer principes et règles des relations professionnelles

W

Capacité méthodologique à analyser des conflits sociaux

W

Maîtrise des routines de base de la fonction (fiches de fonction, états de présence, plans de congé, référentiels de compétences...)

W

Maîtrise des logiciels de gestion en RH.

W

Giggicbo 1o 8 CWfWf `Wg
gmghza Wg VWfWa i bWfShicb

W

Connaissance des principes d'administration de la paie

W

Capacité à prendre en compte les éléments de la paie, à établir les bulletins de salaire, à comptabiliser les salaires et les charges sociales

W

Maîtrise des méthodes et outils de saisie des éléments de paie et de leur calcul ainsi que des

éléments de participation et d'intéressement.

W

G *iggic* bo2o8 G WhfW Wb d`SUW
VWg dc`*ihiei* Wg VW YWghicb
VWg fWggci fUMg Zi a *Sib*Wg
)YWghicb dfW *igic*bbW`W VWg
Wb d`c*ig* Wh VWg Uca dWhWbUMg)
fWUfi hWb Wbh) Wj S`i Shicb)
U`Sgg*i* UShicb) fWb i bWfShicb)
fcfa Shicb Wh YWghicb VWg
hWb dg(

W

Connaissance des fondements
théoriques des relations
individu-organisation et des
enjeux d'une politique de
gestion du personnel adéquate
dans une organisationW

W

Capacité à élaborer des
démarches et des outils en
respectant les règles de mise en
placeW

W

Diagnostic des évolutions des
organisations et de leurs
modèles de fonctionnement
(informationnel, décisionnel,
culturel...).

W

G *iggic* bo 3o 8 L W5`igWf i b
ViSYbcghU) i bW Wj S`i Shicb

ci i b Si Vih Wh dfcdcgWf VWg
Sa WicfShicbg

W

Maîtrise des principales
méthodes de recueil de données
pour réaliser des enquêtes
sociales et élaboration de leurs
indicateursW

W

Maîtrise des méthodes d'audit
socialW

W

Capacité à présenter et
communiquer les résultats des
enquêtes ou audits réalisésW

W

Giggicbo 4o 8 CWfWf VWg
fWShicbg Wh ViS`cYi Wf

W

Connaissance appliquée du droit
social (Code du travail,
jurisprudence, conventions...)W

W

Capacité méthodologique à
analyser un bilan, un plan
comptable, et à le mettre en
relation avec les éléments
économiques de la gestion des
ressources humainesW

W

Maîtrise des méthodes et outils
de la dynamique de groupe, de

la négociation et de la conduite de projet

W

Maîtrise des outils de communication entre l'entreprise et le(s) salarié(s) à propos du contrat de travail, du salaire, des congés, des représentations du personnel, des négociations, des conflits, de la politique de gestion des ressources humaines, des licenciements

W

Maîtrise des outils de communication avec les acteurs financiers.

W

En général, la certification professionnelle obtenue lors de la délivrance des diplômes RH atteste l'ensemble de ces compétences structurant la fonction.

? ZSdihf Wb0

L Wgd WUhWf d dWh **fSif W**
Sdd`**i**ei Wf d o`Wb? c VWVi
hf Sj **Si`**

.....
W

; Sch UWUZSe**i**i gWb6

- ▶ Le droit du travail et les institutions juridiques
 - ▶ Le conseil de prud'hommes ou la juridiction des salariés
 - ▶ Le Code du travail, ou bible du DRH, remodelé en 2008
 - ▶ Le grand chantier de l'aménagement du temps de travail
 - ▶ Les différents types de congés en France
-

W

De Code du travail compte 9**W**965**W**articles. Rassurez-vous, nous n'allons pas lister tous les articles**W**! Mais les contraintes juridiques françaises basées sur le Code du travail permettent de mettre en place, au sein des entreprises, les dispositions légales concernant d'une part les relations individuelles entre l'employeur et le

salarié, d'autre part les relations collectives entre l'employeur et les instances représentatives du personnel. Après un petit rappel historique du cadre juridique et de l'évolution du travail, des siècles passés à nos jours, ce chapitre va présenter la complexité de l'aménagement du temps de travail depuis la fameuse loi des 35 heures. Les modalités relatives à son application avec, notamment, les nouveautés que sont la modulation, les RTT ou le compte épargne-temps. On abordera les limites de la durée du travail en terminant sur une des spécificités françaises, l'ampleur des congés payés, jours fériés et congés exceptionnels qui favorisent notre industrie des loisirs...

Définition du droit du travail

Le droit du travail se définit, dans notre bon dictionnaire, comme l'ensemble des règles juridiques applicables aux relations individuelles et collectives entre les travailleurs salariés et leurs employeurs. Ces normes juridiques se trouvent essentiellement dans le Code du travail et dans les lois, suivies des décrets applicatifs.

W

Ensuite, les conventions collectives des diverses branches d'activité professionnelle adaptent l'ensemble des textes réglementaires à leur

secteur, après de larges négociations entre les employeurs de l'activité et les syndicats représentant les salariés des entreprises concernées.

W

Afin de mieux comprendre l'évolution du droit du travail en France, nous allons commencer par une approche chronologique des acquis.

Mc eW VÊZihi digWd

L'histoire du droit du travail en France débute sous la Révolution et se poursuit, aujourd'hui, de façon accélérée.

✓W1791W principe de la liberté du travail et interdiction des regroupementsW

✓W1841W : première disposition sociale. On interdit le travail aux moins de 8Wans et on limite le travail des moins de 16Wans à 72Wheures au maximum par semaine, le jour seulementW

✓W1874W législation sur le travail des femmes et des enfants. Prémices d'une inspection du travailW

✓W1884W liberté d'association. Début du syndicalismeW

✓W1898W loi sur l'accident du travail. L'employeur doit assurer le salarié contre les risquesW

✓W1906W : 1^{er}W jour de repos obligatoire. Création du ministère du TravailW

- ✓ 1910 : premier Code du travail
- ✓ 1919 : semaine de 48 heures
- ✓ 1928 : création des assurances sociales et de la mutualisation du risque
- ✓ 1936 : semaine de 40 heures
- ✓ 1946 : Constitution de la IV^e République, qui reconnaît le droit syndical, le droit de grève, le droit à la sécurité sociale, le droit à la convention collective
- ✓ 1950 : une loi régit la convention collective et les conflits de travail
- ✓ 1958 : Constitution de la V^e République, qui prône l'éducation ouvrière et la participation des salariés aux bénéfices de l'entreprise
- ✓ Mai 1968 : les accords de Grenelle accordent une majoration des salaires de 10 %, la révision générale des conventions collectives, la création d'une nouvelle loi sur le droit syndical
- ✓ 1969 : mise en place du droit d'expression dans l'entreprise. Obligation de renégociation annuelle
- ✓ 1982 : lois Auroux, relatives notamment à la durée du travail limitée à 39 heures par semaine, aux libertés des travailleurs dans l'entreprise, au développement des instances représentatives du personnel, de l'obligation de négociation collective, de la création du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT),

sans oublier le droit de retrait du salarié en cas de situation de danger grave (par exemple, récemment, lors des incidents à l'égard des chauffeurs de bus)W

W 2008W : lois Bertrand, qui bouleversent le droit social, et les DRH sont les premiers concernés. En maiW 2008, entrée en vigueur du nouveau Code du travail et de la loi de lutte contre les discriminations. En juinW 2008, loi sur la modernisation du marché du travail. En aoûtW 2008, loi portant sur la rénovation de la démocratie sociale et du temps de travail. Enfin, en décembreW 2008, loi sur les revenus du travail et loi sur le financement de la sécurité sociale. Nous y reviendrons, bien sûr, plus longuement dans les chapitres suivants.

En résumé, tout principe relevant du droit du travail, de la sécurité sociale et du droit syndical est suivi d'une loi.

W

Juridiquement, la loi est votée par le Parlement.



Il est, également, indispensable de tenir compte des directives européennes, qui doivent être transposées au niveau national.



On peut citer, en particulier, la mise en place d'un système de diplômes lisibles par l'ensemble des pays de la Communauté, le LMDW: licence (bac . ~~VS~~), masters~~W~~ et~~VZ~~ (bac . ~~W~~, bac . ~~VS~~) et doctorat. Le LMD permet la comparaison des qualifications professionnelles, l'entreprise s'y adapte désormais lors de ses recrutements, pour la rémunération ou la formation continue.



La directive sur la sécurité des travailleurs et la santé au travail, qui, dès 1989, inscrivait le stress lié au travail dans le domaine juridique et aboutissait, chez nous, à un arrêté obligatoire sur une politique de prévention du stress en entreprise. Les critères relatifs au stress sont hélas des questions d'actualité, et qui sont très sensibles lors du dialogue social.

DWh *ichi ii j i idch jj giVif j Wh*

Les employeurs comme les salariés sont tenus à des devoirs, mais ils ont également des droits. Commençons par comprendre les institutions auxquelles ils peuvent tous deux se référer. On fait appel, en France, à deux juridictions séparéesW: l'ordre administratif et l'ordre judiciaire.

EdgVgWSVb *ic ihi gSi if*

Il juge les conflits dans lesquels intervient une personne publique (État, collectivité territoriale, administration) et comporte une hiérarchie sur trois niveauxW

✓W FW hf iTi bS` SVa *ibighfShif*,
compétent au niveau du
département ou de la régionW

✓W FS Uci f SVa *ibighfShij W*
V×SddWorejuge ce qui a été jugé au
tribunal administratifW

✓WFW ?cbgW` V×hSh, juridiction
suprême de l'ordre administratif.

EdgVgWjj ViUiSigW

Il règle les litiges entre personnes privées. Il comporteW

✓W FW hf iTi bS` VW YfSbVW
ibghSbUW, un par département au
minimum, qui traite les litiges
supérieurs à 7W500W€ et toutes les
contestations qui naissent des
conventions collectives (93W% des
salariés français dépendent d'une
convention collective)W

✓WFW hf iTi bS` V×*ibghSbUW*) qui est,
lui, saisi pour les litiges inférieurs à
7W500W€ et les problèmes liés, par
exemple, aux élections
professionnelles (délégués du
personnel, du comité
d'entreprise...)W

✓WFS Uci f V×SddW) qui rejuge les
litiges qui proviennent, dans notre
cas, du conseil de prud'hommesW

➤ Le Conseil d'État (anciennement le Conseil d'Administration) qui a pour mission de juger le droit et non les faits.

Rappelons pour finir que les « Arrêtés de jurisprudence » désignent les décisions rendues par les tribunaux sur un point précis lorsqu'il y a un vide juridique. Les employeurs, vu le labyrinthe des lois, y sont malheureusement de plus en plus confrontés.

Les prud'hommes

De nombreux employeurs sont confrontés aux prud'hommes et c'est le cauchemar des chefs d'entreprise et des DRH. Avant de tout faire pour les éviter, il faut comprendre comment ils fonctionnent. Ils ont été créés en 1806 et ont mis plus de 150 ans à être généralisés, puisqu'il a fallu attendre la loi de 1979 pour imposer leur implantation dans l'ensemble des régions. Il en existe actuellement 210.

W

Chaque conseil de prud'hommes est divisé en cinq sections liées au monde du travail : encadrement, industrie, commerce, agriculture et activités diverses.

DS JJ GI VI UI IDC VWH hSa SGi WH VW
ânc i gWe gi hW

Le conseil de prud'hommes est composé de juges non professionnels élus, appelés «W conseillers prud'homauxW », représentant en nombre égal et pour moitié les employeurs et les salariés. C'est la seule juridiction en France où les juges sont en nombre pairW! Comme les conseillers employeurs et salariés se prononcent sur une affaire à égalité des voix, en cas de non-partage de voix de part et d'autre, le conseil est obligé de se réunir à nouveau, cette fois-ci sous la présidence d'un magistrat du tribunal d'instance, appelé «WJuge départiteurW, qui va permettre de départager et de statuer.

W

Lorsqu'il est saisi d'une affaire, le conseil de prud'hommes tente obligatoirement de concilier les adversaires. En cas d'échec de la conciliation, il rend alors un jugement. En effet, chaque section comporte au minimum un bureau de conciliation et un bureau de jugement. Le bureau de conciliation comprend deux conseillers, dont l'un est un représentant des salariés et l'autre un représentant des employeurs. Le bureau de jugement comprend théoriquement deux représentants des salariés et deux représentants des employeurs.

DWUdchWaaW egj VÊZdb SahSaSgiW

Les employeurs sont tenus de laisser aux salariés de leur entreprise membres d'un conseil de prud'hommes le temps nécessaire pour participer et se rendre

- ✓ Aux bureaux de conciliation
- ✓ Aux bureaux de jugement
- ✓ Aux audiences de référé
- ✓ À l'exécution et au contrôle des mesures d'instruction
- ✓ Aux missions confiées aux conseillers rapporteurs
- ✓ Aux commissions et aux assemblées générales du conseil.



Les employeurs sont également tenus de laisser aux présidents et vice-présidents le temps nécessaire à l'exercice de leurs fonctions administratives. Les absences pour exercer les fonctions prud'homales ne peuvent être une cause de rupture du contrat de travail et sont assimilées à un temps de travail effectif pour la détermination de la durée des congés payés, du droit aux prestations d'assurances sociales et aux prestations familiales, ainsi qu'au regard de tous les droits que le salarié tient de son ancienneté dans l'entreprise (Code du travail, art. L14-1, al. 1).

W

En ne laissant pas au salarié le temps nécessaire pour exercer ses fonctions

de conseiller prud'homal, l'employeur commet le délit d'entrave.

W

L'État rembourse aux employeurs le salaire maintenu, les avantages et les charges sociales y afférents. Aucune mention ne doit apparaître sur le bulletin de paie (circ. W du 30 W mars 1989). L'entreprise doit faire parvenir une copie du bulletin de salaire et les frais afférents sur un formulaire spécifique au greffe du conseil de prud'hommes.

W

Des vacances sont allouées W

- ✓ W Aux salariés qui exercent leurs fonctions prud'homales en dehors des heures de travail W
- ✓ W Aux conseillers prud'homaux salariés qui ont cessé leur activité professionnelle ou qui sont involontairement privés d'emploi W
- ✓ W Aux conseillers prud'homaux employeurs qui exercent leurs fonctions avant 8 W heures et après 18 W heures, ou qui ont cessé leur activité professionnelle.

Les salariés conseillers prud'homaux peuvent, sur leur demande, et pour les besoins de leur formation, s'absenter dans la limite de six semaines par mandat et l'équivalent de deux semaines au cours d'une même année.



Le licenciement d'un salarié conseiller aux prud'hommes ne peut intervenir

qu'avec l'autorisation de l'inspecteur du travail.

Droit du travail

Les conseillers prud'homaux ont pour unique mission de juger les litiges individuels entre salariés et employeurs. Les conflits portent essentiellement sur

- ✓ Les éléments du salaire
- ✓ Un non-respect d'un article du contrat de travail, comme une clause de non-concurrence
- ✓ Le décompte des congés payés
- ✓ Un non-paiement des heures supplémentaires
- ✓ Le non-accès aux formations
- ✓ Les discriminations.

Ces conflits sont aussi souvent liés aux licenciements individuels et concernent, par exemple

- ✓ Le montant des indemnités de départ du salarié
- ✓ Le calcul des primes
- ✓ Le non-respect du préavis
- ✓ Le calcul de l'ancienneté.

En général, le conseil de prud'hommes statue soit en « premier et dernier ressort » sans possibilité d'appel pour les demandes inférieures ou égales à 4000€, soit en premier ressort, à charge d'appel pour celles supérieures à 4000€. L'affaire est alors examinée par la chambre sociale de la cour d'appel.

W

Les lois Auroux, de 1982, ont notamment défini le statut actuel des conseillers prud'homaux. Ils sont élus pour cinq ans renouvelables. Tous les salariés et tous les employeurs sont appelés à voter.

W

Les salariés comme les employeurs peuvent se faire représenter lors des audiences par un avocat ou un représentant syndical. La durée moyenne de traitement d'un dossier est de dix mois. Le délai de prescription est de cinq ans au maximum.

DW: dVWVj i gSkSiadj TITaWVj
; J A

Le Code du travail est considéré comme la bible du DRH. Rien ne peut être entrepris au sein d'un service RH sans avoir, au préalable, vérifié si l'un de ses articles n'impacte pas la décision à prendre.

W

En quoi consiste-t-il? Le Code du travail a été institué par la loi du 28 décembre 1910. Il reprend et regroupe toutes les avancées de la législation sociale auxquelles les partenaires sociaux sont de plus en plus associés. Il concerne les salariés sous contrat de travail de droit privé. Il organise également la

négociation de conventions ou d'accords collectifs.

W

La recodification récente du Code du travail a abouti à d'importantes modifications. Ces travaux de recodification, entrés en vigueur le 1^{er} mai 2008, ont pour objectif de simplifier l'écriture et la lecture de la règle de droit. Le nombre d'articles est passé de 5225 à 965 ! Les employeurs doivent, depuis, procéder à l'actualisation de tous les documents internes relatifs aux divers articles, par exemple ceux du règlement intérieur ou de l'affichage des horaires de travail. Heureusement, une table de concordance a été mise en place afin de passer plus facilement des anciens aux nouveaux articles. Le nouveau code, dont les articles ont été réécrits, renumérotés et redécoupés, adopte désormais une numérotation à quatre chiffres et une structure subdivisée en parties, livres, titres et chapitres.

W

Dans le Code du travail, la partie réglementaire (articles commençant par R) est à distinguer de la partie législative (articles commençant par L). Cette dernière partie se compose d'un chapitre préliminaire relatif au dialogue social et est, ensuite, divisée en huit parties.

➤ Les relations individuelles de travail

- Les relations collectives de travail
- Durée du travail, salaire, intéressement, participation et épargne salariale
- Santé et sécurité au travail
- L'emploi
- La formation professionnelle tout au long de la vie
- Les dispositions particulières à certaines professions et activités
- Le contrôle de l'application de la législation du travail.

Une fois compris le maniement du nouveau code, les services RH peuvent se plonger dans tous les articles relatifs à l'aménagement du temps de travail (ATT).

DWY gSc V UZSc i iWg VW æB L L

L'ATT est un véritable casse-tête pour tous ceux qui n'ont pas participé à la mise en place complexe des 35 heures, car, comme souvent, les textes ont été faits et défaits

W

Auparavant, le « temps de travail » était une notion collective et uniforme avec pour seul élément variable les heures supplémentaires. Aujourd'hui, on utilise le sigle « ATT » à la suite des lois récentes qui, d'une part, modifient la durée et la répartition du temps au cours de la journée, la semaine, le mois,

l'année et qui, d'autre part, individualisent le temps de travail avec horaires variables, temps partiel, réduction du temps de travail (RTT), compte épargne-temps (CET). Ces lois diversifient également le travail et introduisent la polyvalence, la mobilité, le télétravail.

Mc cdj kVā See SgWāāW ihāSi if

Les enjeux de l'ATT sont à la fois économiques et sociaux. Ils introduisent un profond changement à la fois dans l'organisation du temps et dans l'organisation du travail elle-même.

W

L'importance du dialogue social interne ainsi que la diversité des techniques possibles pour modifier cette organisation du temps de travail s'accompagnent d'une législation spécifique que nous nous proposons d'aborder à présent, de façon très simplifiée. Par contre, il est indispensable de la maîtriser, car elle est à l'origine de l'historique de l'entreprise en matière d'ATT, elle repose essentiellement sur les premiers accords signés entre syndicats et chef d'entreprise.

W

Ddī J dTīWc %- gĵ ic - 552)



Tout commence avec cette loi, qui tend à favoriser l'emploi par l'aménagement et la réduction du temps de travail en fonction des conventions collectives. Première mesure efficace pour réduire le temps de travail, elle incitait les entreprises à diminuer ce temps en échange de la création ou la préservation d'emplois avec l'aide de l'État. Elle sera supprimée dès l'adoption du projet de loi Aubry sur les 35 heures.

W

Dd 8 j Tgnø % / gj ic - 554)



Cette loi imposait la mise en place d'une réduction progressive du temps de travail à 35 heures et précisait les modalités d'application (textes modifiés par les lois du 18 janvier 2005 et 19 décembre 2005, car, depuis plus de dix ans, l'enjeu est d'essayer de détricoter cette loi).

W

À l'époque, les entreprises ou établissements qui avaient, d'une part, réduit la durée du travail, en application d'un accord collectif avant le 1^{er} janvier 2000 (pour les entreprises de plus de 20 salariés) ou avant le 1^{er} janvier 2002 (pour les entreprises de moins de 20 salariés), et qui, d'autre part, avaient procédé en contrepartie à des

embauches ou à des préservations d'emplois avaient pu bénéficier d'une aide financière exceptionnelle. Le temps de travail devait être réduit d'au moins 10%, ne pas excéder 35 heures par semaine ou 1600 heures, son équivalent annuel. L'entreprise s'engageait à recruter à hauteur de 6%, au minimum, de l'effectif concerné par la réduction du temps de travail. Les embauches devaient intervenir l'année qui suivait cette réduction. Dans la majorité des entreprises, cet accord, si durement obtenu, est encore en vigueur et tout nouveau DRH nommé doit, au préalable, l'étudier et s'y conformer. Ces mesures ont été diversement perçues selon, bien sûr, que l'on se situait côté patronal ou salarial.

W

Dd i 8 j T g n a % 5 g S c k i W g)



Cette loi est également relative à la réduction négociée du temps de travail, car les cadres avaient été oubliés dans la première loi. En effet, en divisant les heures mensuelles effectives des cadres par 35 heures, on arrivait systématiquement à un nombre incalculable de jours de repos, supérieurs à plus de 20 jours par an, ce que les entreprises ne pouvaient assumer financièrement. De nombreux établissements ont cependant signé

des accords sur cette base et certains sont encore en vigueur

W

La nouvelle loi a donc confirmé la réduction de la durée légale du travail à 35 heures hebdomadaires mais a aussi précisé les fameux jours de RTT et les possibilités d'ATT (annualisation sur la base de 1700 heures, compte épargne-temps...).

W

Elle a été accompagnée d'un allègement des cotisations patronales de sécurité sociale pour faciliter une négociation raisonnable sur la mise en place de RTT au sein des entreprises.

; Wcdj kVWWh edhhTiaï Wh
VÊdgYScihSi idc

Les lois Aubry ont donc offert trois principales nouveautés aux entreprises et aux salariés ; d'un côté, la modulation (ou annualisation), considérée comme un avantage accordé aux entreprises, de l'autre, la réduction du temps de travail ainsi que le compte épargne-temps, deux mesures plutôt favorables aux salariés.

W

DS b dVj æSi idc dj Sc c j SaïhSi idc

Si l'activité d'une entreprise est irrégulière du fait de son caractère saisonnier, elle peut, à la suite des lois Aubry, adapter le rythme de travail des

salariés à celui de son activité en ayant recours à la modulation des horaires, dispositif qui permet de

- ✓ Calculer la durée du travail sur une période supérieure au cadre légal hebdomadaire de droit commun
- ✓ Faire varier l'horaire de travail au cours des différentes semaines couvrant la période de modulation
- ✓ Ne considérer comme des heures supplémentaires que les heures de travail qui excèdent les limites hebdomadaires ou annuelles fixées par l'accord.

La modulation ne peut être mise en place que par une convention ou un accord collectif étendu, ou encore par un accord d'entreprise ou d'établissement.

W

L'entreprise signe une convention ou un accord collectif qui lui évite les heures supplémentaires en période de haute activité ou le chômage partiel en période de basse activité.

W

Le contenu de l'accord de modulation est spécifique. La durée hebdomadaire du travail peut varier sur tout ou partie de l'année à condition que, sur un an, cette durée n'excède pas un plafond de 1600 heures. L'accord précise les données économiques et sociales justifiant le recours à la modulation. Il doit, par contre, respecter les durées

maximales quotidiennes et hebdomadaires.

W

Les heures effectuées au-delà de 1607 heures constituent les heures supplémentaires. Le relèvement du plafond annuel de 1600 à 1607 heures résulte de la création d'une « journée de solidarité » par la loi du 30 juin 2004 (au profit des personnes âgées et handicapées, à la suite de la canicule de 2003). Par décret, le contingent annuel d'heures supplémentaires est de 130 heures en cas de modulation.

W

L'accord fixe également le programme indicatif de la répartition de la durée du travail, les modalités de recours au travail temporaire, les conditions de recours au chômage partiel pour les heures qui ne sont pas prises en compte dans la modulation, ainsi que le droit à rémunération et à repos compensateur des salariés n'ayant pas travaillé pendant la totalité de la période de modulation de la durée du travail et des salariés dont le contrat de travail a été rompu au cours de cette même période. Le repos compensateur devient, dans les nouveaux textes, la contrepartie obligatoire en repos. Ce repos peut désormais s'accoler aux congés payés annuels et se prendre également pendant la période du 1^{er} juillet au 31 août.



Les décisions relatives à la modulation doivent être négociées en tenant compte des

- ✓ Contraintes de variabilité de l'activité (saisonnalité, conjoncture, nouveaux produits et services...)
- ✓ Moyens d'y faire face (stocks, heures supplémentaires si surcroît de travail imprévisible...)
- ✓ Incidences de la modulation sur les conditions de vie et de travail des salariés
- ✓ Attentes des salariés et souplesses individuelles
- ✓ Modalités précises de modulation (ampleur de la fourchette, période haute et période basse, délais de prévenance) ainsi que des conséquences sur la vie quotidienne des salariés.

Le chef d'entreprise communique au moins une fois par an au comité d'entreprise, ou, à défaut, aux délégués du personnel un bilan de l'application de la modulation.

W

Les salariés doivent être prévenus des changements de leurs horaires de travail dans au moins un délai de sept jours ouvrés (jours de travail) avant la date à laquelle ce changement doit intervenir. Des contreparties au bénéfice du salarié doivent alors être prévues dans la convention ou l'accord. Beaucoup d'entreprises ont compris les

avantages et la souplesse inhérents à ce système de modulation ou d'annualisation. Cependant, de nombreux salariés en ont pâti dans l'organisation de leur vie privée, par exemple pour prévoir la date de leurs congés payés.

W

DS J L L

Une autre catégorie sociale, celle des cadres et des assimilés cadres a largement bénéficié d'une autre nouveauté, celle de jours de RTT. Elle se présente sous forme de jours de repos.

W

Les heures effectuées à partir de la 35^e heure sont définies comme des RTT à prendre durant l'année. Les entreprises ont accordé cette possibilité aux cadres et assimilés censés ne pas regarder leurs horaires de travail au quotidien et capables de les ajuster par rapport aux contraintes de leur poste. La loi a institué le forfait annuel en jours.



L'article L3121-41 dit que «La durée annuelle du travail d'un salarié ayant conclu une convention de forfait en jours sur l'année ne peut être supérieure à deux cent dix-huit jours. L'accord collectif prévu à l'article L3121-39 fixe par ailleurs, dans le respect des dispositions relatives aux repos quotidien et hebdomadaire et aux

congrés payés, le nombre annuel maximal de jours travaillés qui peut excéder deux cent dix-huit jours. À défaut d'accord collectif, ce nombre annuel maximal est de deux cent trente-cinq jours.

W

On ne peut, donc, travailler en «forfait jours» plus de 218 jours, avec un accord collectif, ou, à défaut, 235 jours.



? S`Ui ` Vi qd f f Sih jci fgd

Comment arrive-t-on à 235 jours?

W

L'année compte 365 jours, auxquels on retranche 52 dimanches non travaillés, 52 samedis ou jours de repos en semaine non travaillés, soit 104 jours, il reste 261 jours. Ensuite, on retire les 5 semaines de congés payés, soit 25 jours, on arrive à 236 jours moins le jour du 1^{er} mai, férié et chômé, soit 235 jours.

W

Comment obtient-on 218 jours?

W

On retire aux 235W jours les autres jours fériés qui ne tombent ni un samedi ni un dimanche, soit 7W jours en moyenne, on est donc à 228W jours. Il reste 10W jours de RTT à retenir qui deviennent la norme de ce fameux forfait en jours appliqué, généralement, aux cadres et assimilés.

La majorité des salariés bénéficient de 8W à 12W jours de RTT (un petit rappelW jusqu'à 20W jours ou plus, pour les accords signés avant la loi AubryW2 et non renégociés à ce jourW!). La demande de ces RTT a été souvent définie pour moitié à l'initiative de l'entreprise et pour autre moitié à l'initiative du salarié. Ce sont soit des jours de repos attribués par mois selon un calendrier prédéfini, soit des demi-journées de repos attribuées par mois. La prise de ces repos peut être répartie sur l'année, mais seulement si un accord collectif le prévoit.



Il est à noter que cette nouvelle disparité introduit une inégalité sensible entre les salariés des grandes entreprises et ceux des PME qui ont négocié peu d'accords à cause de l'impact financier pour leur trésorerie. Aussi faut-il en tenir compte sur le marché du travail, car les jeunes cadres

ont tendance à se ruier vers les grandes structures leur offrant un nombre plus ou moins grand de jours de RTT.

W

DWUdb ei WWeSgYc Wji Wb eh % EL)

Une troisième nouveauté a été introduite avec les lois AubryW: la création d'un compte épargne-temps, peu utilisé cependant dans les PME, car souvent considéré comme contraignant financièrement. En effet, il 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. Il faut donc provisionner en fin d'année sur le plan comptable, et la plupart des cabinets ne sont pas des experts en social, ce qui se conçoit aisément.

W

Au départ, le CET n'était alimenté que par des jours de congé, il a ensuite été étendu à des sommes diverses pouvant se transformer en jours de repos. Le nombre de jours pouvant y être accumulés était limité à 22Wjours par an. Depuis la loi Tepas, on peut l'utiliser soit pour percevoir une rémunération pendant des périodes d'inactivité, soit pour bénéficier d'une rémunération immédiate ou différée.

W

Le CET est mis en place par accord collectif, conclu, en priorité, au niveau de l'entreprise. Des dispositions spécifiques sont prévues en cas de rupture du contrat de travail, notamment un paiement immédiat, ou l'inverse, une transformation des sommes en jours à prendre sur le préavis, par exemple.

Deux lois sont venues compléter, préciser ou modifier le dispositif de l'ATT, il s'agit des lois Fillon et Bertrand.

W

DS adi ? iædc % 3gSc kiWg . , , /)



Cette loi également relative au temps de travail n'a pas modifié les modalités des différents forfaits horaires annuels ou forfaits jours des lois Aubry mais a redéfini certaines catégories de cadres pouvant y accéder.

W

La loi distingue trois catégories de cadres

Les cadres ont des responsabilités importantes, prennent des décisions de façon autonome et perçoivent les rémunérations les plus élevées dans l'entreprise et ne sont donc pas concernés par les lois Aubry et

Fillon

✓ Les salariés dont la nature de leur fonction les conduit à suivre l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier ou du service auquel ils sont intégrés. Ils peuvent bénéficier des conventions de forfait en heures, sur une base hebdomadaire, mensuelle ou annuelle.

✓ Les salariés sont définis par le seul critère relatif à l'autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps et peuvent bénéficier des conventions de forfait annuel en jours. Les clauses obligatoires demeurent, dont les modalités de décompte des journées et demi-journées travaillées et de prise des journées et demi-journées de repos, les conditions de contrôle de l'application de l'accord ou de la convention, les modalités de suivi de l'organisation du travail des salariés concernés, l'amplitude de leurs journées d'activité et de leur charge de travail.

Les régimes d'équivalence ne pourront être créés que selon deux voies, soit par décret pris après conclusion d'une convention ou d'un accord de branche, soit par un décret pris en Conseil d'État.

W

Durand, 9 mai 2014, 4)

Les lois Bertrand ont tout au long de l'année 2008 réformé le droit du travail.

Dès le mois de mai avec, comme déjà précisé, l'entrée en vigueur du nouveau Code du travail.



En juin 2008, de nouveaux dispositifs relatifs au marché du travail sont créés. La période d'essai fait son entrée dans le Code du travail. Enfin, entre autres, les ruptures immédiates, un délai de prévenance a été instauré. Changement de réflexes, également, pour l'indemnité de licenciement due à partir d'un an d'ancienneté au lieu de deux auparavant, ou pour la rupture conventionnelle, étudiée plus tard (voir chapitre 5). Un nouveau CDD baptisé « Contrat de projet » est proposé, basé sur l'existence de tâches à accomplir.

W

En août 2008, la loi portant rénovation de la démocratie sociale et du temps de travail met en place de nouveaux critères de représentativité syndicale dans l'entreprise, nous y reviendrons dans le chapitre relatif aux délégués syndicaux (voir chapitre 18). Concernant le temps de travail, la loi « Donne une place plus importante à la négociation collective pour aménager le temps de travail dans l'entreprise sur plusieurs semaines, voire jusqu'à l'année, afin de tenir compte à la fois des besoins économiques et des besoins des salariés, au plus près des réalités de l'entreprise ». L'accord d'entreprise l'emporte sur la convention

collective de branche et la réglementation. Les différents systèmes d'annualisation sont fusionnés en un seul. Le mécanisme des heures supplémentaires et des forfaits est assoupli (là encore, c'est la convention ou l'accord collectif d'entreprise ou d'établissement qui prime

W

« Le contingent d'heures supplémentaires fixé par l'accord peut donc, dès l'entrée en vigueur de la loi, être dépassé sans autorisation de l'inspecteur du travail, selon les conditions et les modalités fixées par l'accord).

W

En décembre 2008, on notera pêle-mêle l'obligation d'ouvrir la négociation annuelle des salaires sous peine de sanctions, le report de la mise à la retraite d'office à 70 ans, l'aide au transport domicile-travail. Bref, comme d'habitude, les DRH se trouvent obligés d'aller se recycler face au nouveau droit du travail et doivent s'entourer de juristes performants, car les lois deviennent de plus en plus complexes au lieu d'être simplifiées

**Ei VWej ih(j c WSkSæc UZWVW
æihî**

Nous examinons plus en détail, bien sûr, tout au long du livre l'application

de ces lois, dans les chapitres concernés. Juste pour vous donner une petite idée du travail de DRH...

Ec . , - ,

Dd*i* c qp . , - ,)- . 1(Vj - 1o dUi dTgW
. , - ,

W

Elle concerne la représentativité des syndicats au titre des TPE.

W

Dd*i* c qp. , - ,)- / / , (Vj 5ocdkWb TgW
. , - ,

W

Elle est relative aux fW*hfSi*hWg, rubrique très détaillée plus tard, avec l'ouverture des droits à compter de 62W*ans* pour les salariés nés à partir du 1^{er}W*janvier* 1956, avec des âges dérogatoires pour handicap et carrière longue, et un départ anticipé pour carrière pénible. L'âge du taux plein sera de 67W*ans* à compter de 2016, même en cas d'insuffisance de cotisations.

W

Elle concerne, également, l'égalité hommes-femmes avec, pour les entreprises de plus de 50W*salariés*, la création d'un accord collectif et un plan d'action. Nous y reviendrons dans le cours du livre, à la suite d'une nouvelle loi, d'ailleurs.

W

Mise en place de la dWb iT`ihW, une notion complexe étudiée plus longuement, une extension des missions du CHSCT, un plan en faveur de la prévention et la création d'un carnet de santé au travail.

W

; iVW de l'État sous forme d'allègements de charges sociales pour l'Wb TSi UZWVWg gWb icfg âgés de plus de 55Wns.

Ec . , - -

; WUgW c qa , - -)24- Vj - 2gĵ ic . , - -

W

La déclaration préalable à l'embauche est effectuée par voie électronique.

W

Dd i c qa , - -)45/ Vj . 4gĵ iæW . , - -

W

Cette loi introduit le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnelsW: une carte portant la mention «WÉtudiant des métiersW» est délivrée à l'apprenti par l'organisme qui assure sa formation. Un UcbhfSh VW gWUi figShicb dfcFWggicbbW`W (CSP) est créé. Cette loi précise également l'WbUSVfWb Wbh VWg ghSYWg.

Ec . , - .

; ~~WUgW~~ Vj 5g*j*Sck*iWg* . , - .

~~W~~

Couverture de protection sociale pour l'ensemble des salariés d'une entreprise sans obligation de mettre en place un régime identique pour les cadres et les non-cadres.

~~W~~

Dd*i* c qp. , - .)/ 43 Vj . . ob Sgh . , - . (~~Vii~~ Wad*i* p*o* Sghb Sc c *o*s

~~W~~

Les UcbY*Wg* dSm*Wg* des salariés en CDI, ouverture des droits dès le premier jour de travail.

~~W~~

Les *j*ci fg ~~fw*iWg*~~ sont payés dès trois mois d'ancienneté.

~~W~~

Attention, concernant le UcbhfSh VW hfSj Si`~~W~~

✓~~W~~La loi revient sur l'aménagement du temps de travail où l'instauration d'une modulation ne constitue pas une modification du contrat de travail~~W~~

✓~~W~~La rupture du contrat de travail pour inaptitude du salarié prend effet à la date de notification du licenciement.

Le h~~W~~WfSj Si` entre dans le Code du travail~~W~~

✓~~W~~L'employeur est tenu à l'égard du salarié de prendre en charge le coût

des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que la maintenance de ceux-ci

✓ L'employeur fixe en concertation avec le salarié les plages horaires dans lesquelles il peut habituellement le contacter.

L'article 51 permet de réduire le nombre de données figurant sur le bulletin de paie pour faciliter la déclaration sociale nominative (DSN).

Ec . , - /

Dd i c q a , - /) 1, 01 V j - 0 g j i c . , - /

W

Cette loi relative à la sécurité de l'emploi a pour but de Uf VW bci j W Si l Vfc ihg ib Vij iVi Wg ci Uc ``W hifg dci f `Wg gS`Sf iWg.

✓ W Une protection sociale complémentaire des salariés, comme une mutuelle santé, avec négociation concernant la répartition des cotisations entre employeur et salariés

✓ W Une adhésion obligatoire de l'entreprise en matière de prévoyance de tous les salariés

✓ W La création d'un compte personnel de formation à la suite d'une concertation entre les organisations d'employeurs et de salariés

✓ W Le droit à une mobilité sécurisée

✓ L'information des représentants des salariés sur la stratégie de l'entreprise et leur présence au sein des conseils d'administration.

Elle a aussi pour but de favoriser l'emploi par une meilleure utilisation des salariés dans les entreprises

✓ Anticipation négociée des mutations économiques pour développer la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

✓ Encourager des voies négociées de maintien de l'emploi face aux difficultés conjoncturelles

✓ Renforcer l'encadrement des licenciements collectifs par la négociation et l'intervention de l'État

✓ Refondre l'activité du temps partiel pour le rendre plus simple et plus attractif. La loi impose aux salariés une durée minimale de 24 heures d'activité et octroie une majoration immédiate de 10% au lieu de 25% des heures complémentaires.

8. L'Etat s'engage à accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de ces mesures.

W

Cet accord précise les engagements en faveur de l'insertion durable des jeunes. Il décrit les engagements en faveur de l'emploi des salariés âgés.

Ec . , - 0

Dd*i* c q*a* , - 0)0, Vj . , g*S*ck*i*Wg . , - 0

W

Cette loi a pour objet de garantir l'avenir et la justice du système de retraite.

- ✓WPrendre mieux en compte la pénibilité au travail avec la création d'un compte personnel de la pénibilité (C3P). Les entreprises dans le cadre de la GPEC doivent intégrer la pénibilité du travailW
- ✓WAméliorer les droits à la retraite des femmes, des jeunes actifs et des assurés à carrière heurtée, en tenant compte, par exemple, de la validation des stages en entreprise dans la limite de deux trimestres.

Dd*i* c q*a* , - 0). 44 Vj 1*cb* Sgh . , - 0

W

Elle est relative à la **fcfa Shicb** dfc*f*Wg*i*cb*b*W`W et sera étudiée dans un chapitre spécifique, en brefW

- ✓WMise en place, à compter du 1^{er}W janvier 2015, du compte personnel de formationW
- ✓WSimplification, à compter de 2015, du financement de la formation professionnelleW
- ✓WRenforcement du dialogue social sur la GPEC et la formation dans les entreprises et les branchesW
- ✓W Instauration d'un entretien professionnel, dans toutes les

entreprises, devant se dérouler tous les deux ans et permettant d'étudier les perspectives d'évolution professionnelle du salarié

✓ Aménagement du contrat de génération pour les entreprises de 50 à moins de 300 salariés permettant un accès direct à l'aide associée au contrat de génération.

Dd i c q a , - 0)344 Vj - , g j i æ W . , - 0

W

Elle comporte une série de mesures visant à mieux W b U S V f W f ` W g g h S Y W g et à améliorer le statut des stagiaires

✓ W Relèvement du montant minimal de la gratification versée aux stagiaires dans le cadre d'un stage de plus de deux mois

✓ W Accès des stagiaires à de nouveaux droits

✓ W Encadrement du temps de présence du stagiaire dans l'organisme d'accueil

✓ W Renforcement du contrôle de l'inspection du travail et instauration d'une amende administrative en cas de non-respect des règles afférentes à l'encadrement des stages

✓ W Désignation obligatoire d'un enseignant référent et d'un tuteur au sein de l'organisme d'accueil.

Dd i c q a , - 0)43/ Vj 0 æ d ' i . , - 0

W

Loi relative à l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. Elle marque

une avancée significative dans la volonté de rendre effective l'égalité professionnelle.

W

L'égalité professionnelle, qui est déjà un élément de la négociation annuelle obligatoire, entre désormais dans le droit commun de la négociation salariale. Il n'y a qu'une seule et unique négociation chaque année sur les objectifs d'égalité professionnelle et salariale.

W

Les principales mesures visant à favoriser l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes prévues par la loi du 4 août 2014 sont renforcées par

- ✓ Le déroulement de carrière
- ✓ La mixité des emplois.

Elle a pour but de supprimer

- ✓ Les écarts de rémunération
- ✓ Les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes.

Cette négociation devra désormais s'appuyer sur les éléments figurant dans les rapports annuels de situation comparée complétés par les indicateurs contenus dans la base des données économiques et sociales. Ces rapports devront désormais comporter une analyse permettant d'apprécier, pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise, la

situation respective des femmes et des hommes en matière « de sécurité et de santé au travail » et devront analyser « les écarts des salaires et de déroulement de carrière en fonction de leur âge, de leur qualification et de leur ancienneté.

Il décrit l'évolution des taux de promotion respectifs des femmes et des hommes par métiers dans l'entreprise.

W

Parmi les autres dispositions de la loi, on signalera

- ✓ L'inscription dans la loi de l'obligation faite à l'employeur, le cas échéant, de mettre un terme aux faits de harcèlement sexuel et de les sanctionner
- ✓ L'ajout de précisions sur le contenu de l'entretien auquel a droit le salarié qui reprend son activité à l'issue de son congé parental
- ✓ La possibilité offerte au salarié d'utiliser une partie des droits affectés sur le compte épargne-temps (CET), dans la limite maximale de 50% de ces droits, pour financer l'une des prestations de services à la personne prévues à l'article 271-1 du Code du travail au moyen d'un Cesu.

Dd i c qp. , - 0) - 101 Vj . , o V W U W b T g W
. , - 0

W

Autorise le gouvernement à prendre, par ordonnances, une série de dispositions destinées à simplifier la vie des entreprises

✓ Harmoniser la définition et l'utilisation des notions de jour et adapter la quotité des jours, dans la législation du travail et la sécurité sociale

✓ Simplifier et sécuriser les modalités et conditions d'application de certaines dispositions concernant le travail à temps partiel issues de la loi du 14 juin 2013, préciser les conditions dans lesquelles un salarié travaillant moins de 24 heures par semaine peut demander à obtenir une durée de travail supérieure ou égale à ce seuil

✓ Pérenniser le dispositif du contrat à durée déterminée à objet défini réservé au recrutement d'ingénieurs et de cadres.

Ec . , - 1

Dd i c q a , - 1)55, Vj 2 d d ' i . , - 1

W

La loi Macron comporte une série de dispositions dans les domaines du travail et de l'emploi.

✓ Définition du régime du repos dominical applicable dans les « zones touristiques internationales », les « zones touristiques caractérisées par une

affluence particulièrement importante de touristes», les «Zones commerciales caractérisées par une offre commerciale et une demande potentielle particulièrement importantes»

✓ Autorisation donnée aux commerces présents dans certaines gares d'ouvrir le dimanche

✓ Augmentation du nombre de «dimanches du maire», portés de 5 à 12

✓ Possibilité de décaler, pour les commerces situés dans les zones touristiques internationales, l'heure de début du travail de nuit de 21 heures à minuit

✓ Réaffirmation du principe du volontariat des salariés travaillant le dimanche en cas de dérogation individuelle

✓ Contreparties obligatoires offertes aux salariés concernés.

Elle réforme la procédure prud'homale

✓ Améliorer l'efficacité de la justice prud'homale, en transformant le bureau de conciliation en bureau de conciliation et d'orientation

✓ Créer de nouvelles possibilités de renvoi de l'affaire devant la formation présidée par le juge départiteur

✓ Instaurer de nouveaux modes de résolution extrajudiciaire des conflits

✓ Créer un véritable statut du défenseur syndical.

La loi du 6 août 2015 modifie le Code du travail afin de supprimer la peine d'emprisonnement en cas d'entrave au fonctionnement d'une institution représentative du personnel (IRP) tout en conservant le caractère délictuel de cette infraction.

W

Parmi les autres dispositions de la loi du 6 août 2015, on signalera celles relatives

- À l'épargne salariale et à l'actionnariat salarié, avec obligation faite aux branches professionnelles de négocier un accord d'intéressement avant le 31 décembre 2017
- Aux solutions offertes aux employeurs pour s'acquitter de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés
- À la lutte contre la prestation de service internationale illégale
- Aux accords de maintien de l'emploi (assouplissement des conditions de conclusion de ces accords).

De plus, la loi prévoit la suppression de la peine d'emprisonnement en cas d'entrave au fonctionnement d'une institution représentative du personnel (IRP) tout en conservant le caractère délictuel de cette infraction.

W

La loi vise notamment à simplifier le dialogue social.

W

La loi permet aux entreprises de 50 à 300 salariés, sur initiative de

l'employeur, de regrouper délégués du personnel, comité d'entreprise (CE) et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) au sein d'une délégation unique du personnel (DUP). Les entreprises de plus de 300 salariés devront passer par un accord majoritaire pour pouvoir regrouper ces instances.

W

Elle introduit également un droit universel à la représentation pour les salariés des très petites entreprises (TPE) de moins de 11 salariés, YID des commissions régionales paritaires.

W

Le texte recentre l'ensemble des consultations-informations autour de trois temps fortsW

- ✓W Une consultation sur les orientations stratégiques de l'entrepriseW
- ✓W Une consultation sur la situation économique et financière de l'entrepriseW
- ✓W Une consultation sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi.

De la même façon, les obligations de négocier seront elles aussi réorganisées autour de trois consultations portant surW

- ✓W La rémunération, leW temps de travailW et la répartition de la valeur ajoutée. La négociation sera

annuelleW

✓W La qualité de vie au travail. La négociation sera annuelleW

✓W La gestion des emplois et des parcours professionnels. La négociation aura lieu tous les trois ans.

La loi prévoit que le représentant du personnel ou le délégué syndical bénéficiera d'un entretien individuel avec son employeur sur les modalités de son mandat et lui garantit de bénéficier, au cours de son mandat, d'une augmentation au moins égale à la moyenne des augmentations individuelles perçues pendant cette période par des salariés relevant de la même catégorie professionnelle. Cette mesure concernera tous les représentants du personnel dont les heures de délégation dépassent 30W% de leur temps de travail.

W

Les listes présentées aux élections professionnelles devront comporter une proportion d'hommes et de femmes qui reflète leur proportion parmi les électeurs.

W

Le texte crée à compter du 1^{er}W janvier 2017 un compte personnel d'activité qui rassemblera leW

✓W Compte personnel de formationW

✓W Compte épargne-tempsW

➤ Compte personnel de prévention de la pénibilité.

L'objectif du compte personnel d'activité est de rendre plus lisibles les droits des salariés et de sécuriser leur parcours professionnel.

W

La loi intègre les mesures annoncées par le gouvernement sur le compte pénibilitéW: transmission des fiches individuelles par la caisse de retraite, référentiels des branches pour évaluer les facteurs de pénibilité.

W

Il supprime également le caractère obligatoire du curriculum vitae (CV) anonyme.

Ei Wt . , - 2

FWYci j WfbWa Wbhj S gShhSei Wf w`S
gia d`i UShicb Vi ? cVW Vi hfSj Si`W
Une législation du travail devenue avec le temps illisible et inadaptée, dicit nos politiques, il était tempsW

W

Pas question de toucherW

- la durée légale du travailW
- du smicW
- du contrat de travail.

Les grandes lignes s'articulent autourW

- d'un socle de droits fondamentaux garantis par la loi, auxquels on ne

pourra déroger

➤ De droits soumis à accord collectif

➤ Des droits supplétifs en l'absence d'accord.

L'objectif est de diviser par dix le nombre de branches professionnelles en dix ans, car il en existe près d'un millier aujourd'hui, et de définir les branches

W

Encore une fois, bon courage aux services RH, obligés constamment « de faire et de défaire », en fonction des lois, des décrets et des arrêtés...

J W d U i S i i d c V W h S U U d g V h
W i h i S c i h

Les entreprises peuvent renégocier les accords existants relatifs au temps de travail. Mais, pour l'instant, cela reste difficile face aux syndicats. Quelques exemples obtenus

➤ L W b S i ` h a signé un accord de compétitivité prévoyant une augmentation de 6,5% du temps de travail en échange de son engagement à ne fermer aucune de ses cinq usines françaises

➤ W J . D J a signé un accord sur un nouvel aménagement du temps de travail pour mettre fin au casse-tête de la grande diversité des rythmes de travail.

D'autres entreprises sont en cours de négociation, dont **AGB**, dont la direction a proposé à ses cadres de passer au « forfait jours » et de travailler 209 jours au lieu de 196, en échange d'une augmentation salariale ou d'un bonus.

DWigSkSiaVj Vib Sc UZW

Avec cette loi du 6 août 2015 dite loi « **Macron** », de nombreuses entreprises sont concernées. Désormais

- ✓ L'ouverture des commerces le dimanche est élargie aux zones touristiques internationales, aux zones commerciales, aux zones dites « touristiques » et à certaines gares
- ✓ Les dérogations sont liées aux contraintes de production ou aux besoins du public (liste complète des activités à l'article 132-5 du Code du travail)
- ✓ Dérogations accordées dans les commerces de détail alimentaire. Quand la surface de vente est supérieure à 400 m², les salariés privés du repos dominical ont une rémunération majorée de 30%
- ✓ Dérogations conventionnelles au repos dominical pour le travail en continu et les équipes de suppléance
- ✓ Dérogations accordées par le préfet ou le maire pour les zones reposant sur un fondement

géographique.

Seuls les salariés volontaires ayant donné leur accord par écrit à leur employeur peuvent travailler le dimanche. Le refus de travailler le dimanche ne constitue pas une faute ou un motif de licenciement.

W

Les entreprises concernées doivent obligatoirement négocier des contreparties pour les salariés travaillant le dimanche, notamment sous forme de

- ✓ Compensations salariales
- ✓ Charges induites par la garde des enfants
- ✓ Mesures destinées à faciliter la conciliation entre la vie professionnelle et familiale
- ✓ Modalités de prise en compte d'un changement d'avis du salarié

Le nombre de ces dimanches ne peut excéder douze par an à compter de 2016.

DWi gSkSia VWcj ii

Le travail de nuit doit rester exceptionnel. Il se situe entre 21 heures et 6 heures ou dans la tranche horaire définie par un accord collectif applicable à l'entreprise. Tout salarié, homme ou femme, peut travailler la nuit sauf les jeunes de moins de 18 ans.

W

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.

Les contreparties doivent être données sous forme de

- ✓ Repos compensateur
- ✓ Compensation salariale.

Les travailleurs de nuit bénéficient d'une protection médicale particulière et d'une protection spécifique contre le licenciement.

W

`S `c*i* Vi 4 Sc,h 0./3 i l W `Wg
a cVS`ihWg Vx b hfSj Si` Wú WUhi W Wb
gcifWW) W`W dWfa Wh VW fWdcfhWf UW
hfSj Si` ji gei xw a ibi ih,

DWi gSkSiaWc hdigWW

McWcdj kWaWVWgdYSi idc o6 aWi gSkSia
Wc hdigWWedj g aWh QLB

W

La loi Macron, du 6 août 2015, met en place un régime dérogatoire au travail de nuit dans les zones touristiques internationales (ZTI).

W

Dans les établissements de vente au détail qui mettent à disposition des biens et des services et qui sont situés dans ces zones, le début de la période de ~~h~~fSj ~~S~~i` ~~V~~Wbi ~~i~~h d~~W~~ h `` ~~h~~fWfWd~~c~~f~~h~~W ~~j~~i gei ~~x~~wa ~~i~~bi ~~i~~h.

W

Même lorsqu'il est fixé au-delà de 22~~W~~heures, la période de nuit s'achève à 7~~W~~heures.

W

Le cas échéant, le travail de 21~~W~~heures à minuit est considéré comme étant du ~~W~~fSj ~~S~~i` ~~W~~b gc ~~i~~f~~W~~W~~W~~et non comme du travail de nuit.

W

La faculté d'employer des salariés ~~W~~b~~h~~fW 0/o ~~Z~~W fWg ~~W~~h a ~~i~~bi ~~i~~h est applicable aux entreprises ou établissements couverts par un ~~V~~SU~~c~~fV ~~U~~c``~~W~~h~~i~~fo de branche, de groupe, d'entreprise, d'établissement ou territorial prévoyant cette faculté.

W

Chaque heure de travail effectuée durant la période fixée entre 21~~W~~heures et le début de la période de travail de nuit~~W~~

- ✓ ~~W~~est rémunérée au moins le ~~W~~double de la rémunération ~~W~~normalement due~~W~~
- ✓ ~~W~~ Donne lieu à un repos compensateur équivalent en temps.

L'accord Uch`Wchif Vc`ih dfW`c`if, au bénéfice des salariés employés entre 21Weures et le début de la période de travail de nuitW

- ✓WLaW mise à disposition d'un moyen de transportW pris en charge par l'employeur qui permet au salarié de regagner son lieu de résidenceW
- ✓WDes mesures destinées à faciliter laW conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelleW des salariés et, en particulier, des mesures de compensation des charges liées à la garde d'enfantsW
- ✓WLa fixation des conditions de prise en compte par l'employeur de l'évolution de la situation personnelle des salariésW et, en particulier, de leurW changement d'avis.

Pour les salariées en état de grossesse médicalement constaté ou ayant accouché, le choix de ne plus travailler entre 21Weures et le début de la période de nuit est d'effet immédiat.

W

Seuls les gS`Sf`iW`g j c`c`bhS`ifW`g, ayant donné leur accord par écrit à leur employeur, peuvent travailler en soirée, entre 21Weures et minuit.

NST`WSi 0./ d8L WY ighfWVWg fWd c g
ZWTVca SVSifWg dSfhUi `iWf g

Registre des repos hebdomadaires particuliers	Nom des salariés soumis à un régime particulier et caractéristiques concernant le jour de repos soit par journée entière, soit par fraction de journée	L'inscription des salariés récemment embauchés sur le registre spécial est obligatoire après un délai de 6 jours	Le non- établissement de documents nécessaires au décompte de la durée de travail, des repos compensateurs acquis et de leur prise effective est puni d'une contravention de 4 ^e classe, soit 750 €
Code du travail Art. R 3172-2 à 5 Art. R 3135-2 Art. R 3173-2 Art. R 3173-3			Contravention de la 4 ^e classe, (soit 750 €) pour défaut de présentation du registre permettant de comptabiliser les heures de travail

DdgYSc ihSi idc Vj i gSkSiaW aW
: A S: L

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est une institution représentative du personnel, dans les entreprises de plus de 50 salariés, qui dispose de pouvoirs délibératifs pour l'ensemble des questions de santé, de sécurité et d'organisation du travail. On ne traitera dans cette partie que cette dernière notion.

W

Les questions relatives à l'organisation du temps de travail et liées à la santé au travail doivent être discutées à l'occasion de la préparation et du suivi dans la durée d'un accord de réduction du temps de travail, avecW

- ✓ Les incidences de la modulation sur les conditions de vie et de travail des salariés
- ✓ L'ampleur des horaires atypiques de nuit et de week-end
- ✓ La durée et l'intensité des journées de travail
- ✓ Les divers temps de pause
- ✓ L'importance et les modalités des astreintes.

On retrouve aujourd'hui ces diverses prérogatives dans la nouvelle obligation de mise en place d'un accord sur la prévention du stress.

W

Il est à noter qu'en l'absence de CHSCT ce sont les délégués du personnel qui exercent les attributions normalement dévolues à ce comité.

W

Les décisions relatives à la modulation doivent être négociées, en prenant en compte

- ✓ L'analyse précise des contraintes de variabilité de l'activité (saisonnalité, conjoncture, nouveaux produits et services...) et celle des différentes façons d'y faire face (stocks, heures supplémentaires en cas de surcroît de travail imprévisible...)
- ✓ La diversité des attentes des salariés et les souplesses individuelles
- ✓ Les modalités précises de modulation (ampleur de la

fourchette, période haute et période basse, délais de prévenance), en tenant compte de leur impact sur la vie des salariés.



Dans le Code du travail, au titre de l'organisation du travail, il est à souligner une remarque surprenante sur l'encouragement à la pratique du sport...W

W

«~~W~~Tout salarié peut, compte tenu des possibilités de l'entreprise, bénéficier d'aménagements de son horaire de travail pour la pratique régulière et contrôlée d'un sport~~W~~ (art. L~~W~~12-4-16).

D~~W~~h i W~~b~~ eh VÊ~~S~~hi g~~W~~ic i W

Il est encore à noter dans l'aménagement du temps de travail la définition suivante~~W~~



«~~W~~La durée du travail effectif est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives, sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles~~W~~ (art. ~~W~~~~W~~121-1 du Code du travail), qui est une vérité de La Palice et qui pourtant s'applique à certaines situations particulières tels les temps d'astreinte ou d'équivalence, de pause, de repas ou d'habillage.

W

L'astreinte est une période au cours de laquelle le salarié a l'obligation de rester à son domicile ou à proximité afin d'être en mesure d'intervenir pour effectuer un travail au service de l'entreprise. Si une intervention a lieu pendant la période d'astreinte, le repos intégral doit être donné à compter de la fin de l'intervention. La mise en place d'une astreinte devra obligatoirement s'accompagner d'une compensation. Celle-ci peut être attribuée soit sous une forme financière, soit sous la forme d'un repos.

W

Chaque mois, le salarié doit obtenir de son employeur un document précisant le nombre d'heures d'astreinte effectuées ainsi que la compensation correspondante. Ce document doit être conservé pendant un an et tenu à la disposition de l'inspecteur du travail.

AW gWh hj ee aWb Wc i SigWh W
gWédh Udb eWc hSi Wj g

Les heures supplémentaires sont effectuées dans la limite d'un contingent annuelW



«W Le contingent d'heures supplémentaires prévu est fixé à 220Wheures par an et par salarié...W»
(art. LWS121-11 à LWS121-25 du Code du

travail). Au-delà, l'autorisation de l'inspection du travail n'est plus nécessaire. Elles font l'objet d'un régime fiscal et social particulier depuis la loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat. L'aspect financier sera étudié dans la troisième partie, relative au calcul des salaires.



Les heures supplémentaires accomplies au-delà du contingent réglementaire ouvrent droit à une contrepartie obligatoire en repos qui se calcule ainsi :

- ✓ 50% du temps effectué pour les entreprises inférieures ou égales à 20 salariés.
- ✓ 100% du temps effectué pour les entreprises supérieures à 20 salariés.



Lorsque le salarié a accumulé sept heures de repos compensateur, il doit prendre ce repos dans un délai maximal de deux mois suivant l'ouverture du droit (art. L12-5-1 du Code du travail). Si le salarié ne prend pas son repos dans ce délai, c'est à l'employeur de veiller à la prise de ce congé par le salarié dans le délai maximal d'un an.

Le b eh e Sgi iWb W ZWj gWh
Udb e aWb Wc iSigWh

On en distinguera trois types

- ✓ Le temps partiel choisi : mise en place d'horaires à temps partiel à la demande du salarié.
- ✓ Le temps partiel annuel pour raisons familiales : le salarié peut demander de ne pas travailler pendant certaines périodes de l'année.
- ✓ Le temps partiel modulé : variation de la durée hebdomadaire ou mensuelle du temps de travail d'un salarié à temps partiel. C'est le cas le plus fréquemment rencontré, par exemple, dans le secteur de la grande distribution.

Au-delà de la durée de travail prévue dans son contrat, le salarié effectue des heures complémentaires. Elles font l'objet d'un régime fiscal et social particulier depuis la loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat. L'aspect financier sera précisé dans la troisième partie, qui s'attache à l'explication des rémunérations.

De la durée du temps de travail

La jurisprudence indique que le temps de travail entre le domicile du salarié et le lieu de travail n'est pas du temps effectif. Toutefois, il est considéré comme tel dans les cas suivants

- ✓ Lorsque le salarié conduit un véhicule pour transporter du

personnel ou du matériel pour se rendre du siège de l'entreprise sur le chantier ou d'un chantier à l'autre.

✓ Lorsque le salarié est tenu de se rendre au siège de l'entreprise avant d'être transporté sur un chantier. Dans ce cas, c'est le temps du trajet entre le siège de l'entreprise et le chantier qui est du temps de travail effectif.

DS *jdj gc* *WWVWhda* *V Sgii* W

La mise en place de la journée de solidarité est un exemple bien connu du grand public, elle a été à l'origine d'interminables heures de négociation au sein des services RH, grands comptes et PME, confondus par son manque de clarté et de précision. Cette loi en faveur des personnes âgées et des personnes handicapées a évolué en deux temps.

W

DS *adi Vj / , gj ic . , , 0*



En premier lieu, la loi n° 2004-626, du 30 juin 2004, a instauré une journée de travail supplémentaire non rémunérée pour les salariés des secteurs public et privé le lundi de Pentecôte. Les heures correspondant à la journée de solidarité sont dans la limite de sept heures ou de la durée proportionnelle à la durée contractuelle pour les salariés à temps

partiel. Elles ne s'imputent ni sur le contingent annuel d'heures supplémentaires ni sur le nombre d'heures complémentaires et n'ouvrent pas droit à repos compensateur. La création d'un jour supplémentaire de travail a des répercussions sur la durée annuelle du travail. Elle entraîne la majoration de la durée annuelle en heures légales ou conventionnelles (la durée légale passe de 1600 heures à 1607 heures) ainsi que celle, légale ou conventionnelle, du forfait jours (le forfait légal passe de 217 à 218 jours). De même, la durée de travail conventionnelle relative au temps partiel modulé doit être majorée d'une durée proportionnelle à la durée contractuelle.

W

Cette loi crée une nouvelle contribution assise sur les salaires due uniquement par l'employeur. Son taux est fixé à 0,3%. La contribution est recouvrée par l'Urssaf, de la même façon que pour les cotisations d'assurance maladie.

W

DS ad i Vj - 2008-351 . , , 4



Avec la loi n° 2008-351, du 16 avril 2008, de nouvelles modalités sont mises en place. La journée de solidarité, journée supplémentaire de travail non rémunérée pour les salariés, n'est plus automatiquement fixée au lundi de

Pentecôte, comme le stipulait la loi de 2004, ce qui en fait à nouveau un jour férié non travaillé dans de nombreuses entreprises. Ce sont dorénavant les partenaires sociaux qui en fixent les modalités d'application par accord d'entreprise, d'établissement ou, à défaut, de branche. Les modalités en question sont les suivantes, on peut affecter

- ✓ Le travail d'un jour férié habituellement chômé (autre que le 1^{er} mai)
- ✓ La suppression d'une journée de RTT
- ✓ Sept heures supplémentaires fractionnées dans l'année.

À défaut d'accord collectif, c'est l'employeur qui en détermine les modalités, après consultation du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel s'ils existent. La rémunération des salariés mensualisés n'est pas modifiée, ils perdent une journée de repos ou de RTT ou bien doivent effectuer sept heures supplémentaires. De même, la contribution de 0,3% sur les salaires payable par les employeurs est maintenue.

DWh Udc YWh eSnWh(j dj gh fWh
W Udc YWh WMei idc c Wh

La France est mondialement connue dans le monde du travail pour ses fameux avantages acquis, notamment en jours de congés payés. Alors, commençons par un bref rappel historique de l'obtention des cinq semaines de congés payés, prenons en compte la complexité des calculs et leur répartition. Terminons par l'énumération des jours fériés liés à la tradition chrétienne ainsi que par la mention de certains congés exceptionnels rémunérés.

Durée des congés payés

Les salariés tiennent à leurs cinq semaines de congés payés et les employeurs ont dû, bon gré mal gré, les leur accorder.

W

Évolution de la durée des congés payés

Quelques dates à retenir

- ✓ 1906 : le repos hebdomadaire est rendu obligatoire
- ✓ 1936 : à la suite du Front Populaire, lors des accords Matignon, une loi institue deux semaines de congés payés (CP). Les CP sont une innovation destinée à améliorer les conditions de vie des classes ouvrières en leur permettant l'accès à la culture, au tourisme, aux sports et aux loisirs
- ✓ 1956 : une loi institue la troisième semaine de CP

- ✓ 1969 une quatrième semaine est accordée
- ✓ 1982 la cinquième semaine est obtenue.

La durée française de 30 jours ouvrables (du lundi au samedi inclus) est la plus importante en Europe avec celle de la Finlande. Les CP des autres pays européens se situent aux alentours de 20 ou 25 journées ouvrables, au maximum. On a, souvent, parlé d'harmoniser les pratiques, mais les disparités sont trop importantes et les Français campent sur leurs célèbres avantages acquis

W

DS Udb e d Whi WVWh : H

Les CP sont donc une période de repos rémunérée accordée obligatoirement chaque année au salarié par son employeur. Pendant cette période, l'employeur ne peut pas faire travailler le salarié et le salarié n'a pas le droit de travailler pour le compte d'un autre employeur.

W

Tout salarié a droit aux congés payés, quels que soient son emploi, sa catégorie ou 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. Le salarié ayant droit à cinq semaines de congés payés par an, ceux-ci ne peuvent, donc, en principe être reportés d'une année à l'autre,

sauf dans le cas de la création d'un compte épargne-temps, étudié plus loin (voir chapitre 12).

W

L'année de référence de calcul des CP concerne la période allant du 1^{er} juin de l'année précédente au 31 mai de l'année en cours.

W

Un salarié a droit à 2,5 jours ouvrables ou 2 jours ouvrés de congé par mois effectivement travaillé pendant un an. Ainsi, pour 12 mois de travail effectif, les droits sont de 30 jours ouvrables ou 25 jours ouvrés. Les jours ouvrables se comptabilisent du lundi au samedi inclus, à l'exception du dimanche (ou jour de repos hebdomadaire le remplaçant), tandis que les jours ouvrés se calculent du lundi au vendredi inclus. Lorsque le calcul n'aboutit pas à un nombre entier, la durée du congé est arrondie au chiffre supérieur. Le décompte des CP se fait selon la durée de travail effectif au cours de l'année de référence.

W

Les périodes suivantes sont assimilées au travail effectif pour le calcul des CP

- ✓ Congés payés de l'année précédente
- ✓ Repos compensateurs
- ✓ Jours de repos acquis au titre des RTT
- ✓ Congé de maternité

- ✓ Congés de formation économique, sociale et syndicale pour les DP, les DS, les membres du CE, du CHSCT
- ✓ Arrêts pour accident du travail ou maladie professionnelle
- ✓ Congés pour événements familiaux
- ✓ Congés formation.



Trois bases de calcul des CP sont possibles, mais on retient toujours la plus favorable. On peut ainsi calculer les mois entiers de travail accomplis de date à date, ou les périodes de 4 semaines complètes ou, encore, les périodes de 20 jours de travail qui ne se suivent pas obligatoirement. Il est à noter que depuis la loi de juin 2008 sur la modernisation du marché du travail, les congés payés sont acquis dès les 10 premiers jours de travail au lieu des 4 premières semaines auparavant.

W

Vu la complexité des calculs, il est courant de voir ce genre de litige aux prud'hommes et les cabinets d'expertise comptable s'arrachent les cheveux... Même les logiciels de paie dits « fiables » font des erreurs

W

La période légale de prise des CP débute le 1^{er} mai et se termine le 31 octobre. Les congés peuvent être pris dès l'ouverture des droits, c'est-à-dire avant la période légale, en cas

d'accord avec l'employeur. À défaut de convention ou d'accord collectif, l'employeur fixe la période et l'ordre des départs après avoir consulté le comité d'entreprise et les délégués du personnel. La date des CP doit être communiquée aux salariés au plus tard deux mois avant le 1^{er} mai.

W

DS gWeSgi i i dc W aW eSiWb Wci VW
: H

Chaque salarié bénéficie d'un congé principal d'au moins 10W jours ouvrés continus. Ce congé principal est attribué pendant la période légale mentionnée plus haut.

W

Si l'employeur refuse aux salariés de prendre 4W semaines de CP pendant la période légale, les salariés ont droit à une majoration de CP appelée «W jours de fractionnementW. Ces jours doivent être pris entre le 1^{er}W novembre et le 30W avril. Ils bénéficient de 2W jours supplémentaires lorsque le nombre de jours de congé pris en dehors de la période légale est au moins égal à 5W jours ouvrés. Ils bénéficient également d'un jour supplémentaire lorsque le congé est compris entre 3W et 4W jours ouvrés.

W

La «W cinquième semaineW» doit être prise en dehors du congé principal. Il faut noter que le fractionnement de la

cinquième semaine ne donne pas droit à des congés supplémentaires. Si un jour férié tombe un jour ouvrable, même s'il est chômé, le CP est prolongé d'un jour.

W

Les salariés intérimaires perçoivent une indemnité de congés payés quelle que soit la durée de la période travaillée. Les salariés en CDD perçoivent une indemnité de congés payés dès lors que le régime de congés payés applicable dans l'entreprise ne leur permet pas une prise effective de ces congés. Le calcul de l'indemnité de congés payés est égal au dixième de la rémunération globale perçue pendant la période de référence (du 1^{er} juin au 31 mai). Le salaire de base est donc pris en compte en incluant également les compléments et primes (sauf primes annuelles).



Les articles L121 et L122 abordent successivement le droit aux congés, la durée du congé, la période et l'ordre des départs, le fractionnement et, enfin, les indemnités de congés.

DW j dj gh fWjWh

Là encore, une grande disparité existe entre les pays européens. En France, 11 jours sont fériés

- ✓ Le 1^{er} janvier
- ✓ Le lundi de Pâques

- ✓ ~~We~~ 1^{er} ~~mai~~
- ✓ ~~We~~ 8 ~~mai~~
- ✓ ~~We~~ jeudi de l'Ascension
- ✓ ~~We~~ 14 ~~juillet~~
- ✓ ~~We~~ Assomption (15 ~~août~~)
- ✓ ~~We~~ Toussaint (1^{er} ~~novembre~~)
- ✓ ~~We~~ 11 ~~novembre~~
- ✓ ~~Mo~~ ~~ff~~ (25 ~~décembre~~)
- ✓ ~~We~~ lundi de Pentecôte (supprimé et remis).

Seul le 1^{er} ~~mai~~ est obligatoirement chômé et payé. Mais, quand l'activité de l'entreprise exige la présence de tout ou partie des salariés ce jour-là, leur rémunération doit être doublée.

~~We~~

Lorsque le jour férié tombe un jour habituel de fermeture de l'entreprise, il n'ouvre droit ni à indemnisation ni à repos compensateur.

~~We~~

Lorsque le jour férié correspond, au contraire, à un jour habituellement travaillé, il est rémunéré intégralement selon le statut du salarié (CDI, CDD, temps partiel...).

~~D~~ ~~We~~ ~~Udc~~ ~~Y~~ ~~We~~ ~~We~~ ~~Me~~ ~~i~~ ~~id~~ ~~c~~ ~~c~~ ~~We~~

Il en existe plusieurs types, les plus connus concernent les événements familiaux, ils sont mentionnés dans le Code du travail. Mais, attention ~~We~~ la plupart des conventions collectives sont plus avantageuses au niveau des jours

attribués, il est donc important de ne pas oublier de contrôler et de s'y rapporter.

W

Il faut également signaler la possibilité de prendre pour le salarié des congés sans solde, soit pour enfant malade, soit sabbatique en se conformant à des modalités bien précises.

W

: dcYWedj g Wk Wc Wb Wc i h fSb iaSj m

Tout salarié bénéficie sur justification d'une autorisation exceptionnelle d'absence deW

- ✓ W jours pour son propre mariageW
- ✓ W jours pour chaque naissance (ou adoption d'un enfant) survenue à son foyerW
- ✓ W jours pour le décès d'un conjoint ou d'un enfantW
- ✓ W jour pour le mariage d'un enfantW
- ✓ W jour pour le décès du père ou de la mère.

RappelW les clauses conventionnelles peuvent autoriser des absences pour des événements autres que ceux énumérés ci-dessus ou accorder une autorisation d'absence plus longue que celle prévue par la loi.



L'articleW45 de la convention collective du Syntec, concernant les congés pour événements familiaux, est plus

avantageux que celui du Code du travail et s'applique de fait dans les entreprises qui dépendent de cette convention collective. En raison de certains événements familiaux, comme le décès d'un proche ou le mariage d'un enfant, le salarié a la possibilité de s'absenter de l'entreprise. Les absences des salariés motivées par les événements de famille prévus ci-dessous seront, sur justification, rémunérées comme temps de travail effectif dans les limites et conditions suivantes

- ✓ Mariage d'un frère ou d'une sœur
1 jour
- ✓ Mariage d'un enfant: 2 jours
(1 jour prévu par la loi)
- ✓ Décès d'un ascendant, descendant, frère, sœur, gendre, bru, beau-père, belle-mère, frère ou sœur du conjoint 2 jours (1 jour prévu par la loi)
- ✓ Naissance d'un enfant 3 jours
- ✓ Décès d'un enfant: 3 jours
(2 jours prévus par la loi)
- ✓ Mariage du salarié: 5 jours
(4 jours prévus par la loi).

Pour les cérémonies dont le lieu est à plus de 300 ou 600 km, 1 ou 2 jours supplémentaires pourront être accordés. Ces congés ne sont pas déduits des congés annuels sauf si ces derniers sont pris au moment de l'événement.

W

: dc Y Wh Sch h da W

Le congé sans solde n'est pas un congé légal. Il ne peut donc intervenir qu'après accord entre l'employeur et le salarié. Son organisation et sa durée sont définies de gré à gré entre eux. Un salarié peut demander un congé sans solde pour divers motifs : fins personnelles (sport, voyage...) ou professionnelles (formation, création d'entreprise...).

W

: dcYWedj g Wc fSci b SaSVW

Tout salarié a le droit de bénéficier d'un congé non rémunéré en cas de maladie ou d'accident, constaté par certificat médical, d'un enfant de moins de 16 ans dont il assume la charge. La durée du congé est au maximum de 3 jours par an. Elle est portée à 5 jours si l'enfant est âgé de moins de 1 an ou si le salarié assume la charge de 3 enfants ou plus âgés de moins de 16 ans.

W

: dcYWhSTTSi if j W



Le congé sabbatique n'est soumis à aucune condition quant à sa finalité : tout salarié peut l'utiliser pour exercer une activité de son choix. D'une durée comprise entre 6 et 11 mois, ce congé suspend le contrat de travail (L22-32-17). Le droit du congé sabbatique est ouvert au salarié qui, à la date de départ en congé, justifie d'une

ancienneté dans l'entreprise d'au moins 36 mois, consécutifs ou non, ainsi que de 6 années d'activité professionnelle, et qui n'a pas bénéficié, au cours des 6 années précédentes dans l'entreprise, d'un congé sabbatique, d'un congé pour la création d'entreprise ou d'un congé formation (L22-32-18).

W

La DRH tient, bien sûr, un compte régulier et détaillé de l'ensemble de ces congés

? ZSd ihf Wb1

MxSVSdhWf Si ? cVWVW
`S gWUi fihWgcUiS`W

.....
W

; Sch UWUZSeii gWb6

- ▶ Le fonctionnement de la sécurité sociale
 - ▶ Le congé de maternité et le congé de paternité
 - ▶ L'accident du travail et les maladies professionnelles
-

W

Des DRH font également appel au Code de la sécurité sociale. Tout un chacun connaît les avantages spécifiques de la sécurité sociale française, mais un service RH doit plus particulièrement en maîtriser les aspects administratifs.

W

Après un bref rappel de la création de la sécurité sociale et de son financement, on présentera le congé de maternité et le congé de paternité payés par cet organisme. On insistera sur les accidents du travail et les maladies professionnelles en entreprise. En effet,

le coût et les conséquences tendent malheureusement à s'aggraver avec l'introduction récente des risques psychosociaux liés notamment au stress. On soulignera les effets positifs de la prévention dans ce domaine encore largement méconnue dans nos PME.

DW fdc Ui idcc Wb Wci VWaS hWUj gji W h dUi SaW

La sécurité sociale a été créée en France progressivement et sur le principe de la solidarité nationale. De nombreux États européens nous l'envient même s'il lui est de plus en plus difficile de maintenir ses comptes en équilibre.

Mc eW ii Zi hi dg jf j W

C'est à compter du **fif^e** siècle qu'une certaine partie de la population a commencé à profiter d'avantages sociauxW

✓ W830-1905W création d'un système d'assistance publique et d'un système de libre prévoyance. Mise en place de sociétés de secours mutuel basées sur le volontariat et d'un service d'aide (à l'enfance, aux vieillards) limité à une partie de la population et à certaines activitésW

✓ ~~W~~1898-1939~~W~~ création d'un système d'assurances sociales, assurances obligatoires de certains risques sociaux.

✓ ~~W~~1945-1946~~W~~ mise en place d'une sécurité sociale, avec quatre objectifs qui sont l'unité de la sécurité sociale, la généralisation quant aux personnes, l'extension des risques couverts, la conservation des régimes spéciaux (professions agricoles, fonctionnaires, marins...). Principe de solidarité entre les cotisants~~W~~

✓ ~~W~~1947~~W~~ : convention collective interprofessionnelle instituant le régime de retraite complémentaire des cadres~~W~~

✓ ~~W~~1948~~W~~ création de trois régimes d'assurance vieillesse des professions non salariées non agricoles (artisans, professions industrielles et commerciales, professions libérales)~~W~~

✓ ~~W~~1967~~W~~ : l'assurance maladie, l'assurance vieillesse et les allocations familiales sont réparties en trois caisses nationales~~W~~

✓ ~~W~~1975~~W~~ généralisation à l'ensemble de la population active de l'assurance vieillesse obligatoire~~W~~

✓ ~~W~~1999~~W~~ : couverture maladie universelle (CMU), protection de base sur le seul critère de résidence et protection complémentaire pour les plus démunis.



L'article L11-1 du Code de la sécurité sociale précise : « Elle ~~il~~ la sécurité sociale ~~j~~ garantit les travailleurs et leur famille contre les risques de toute nature susceptibles de réduire ou de supprimer leur capacité de gain. Elle assure, pour toute autre personne et pour les membres de sa famille résidant sur le territoire français, la couverture des charges de maladie, de maternité et de paternité ainsi que des charges de famille. Elle assure le service des prestations d'assurances sociales, d'accidents du travail et maladies professionnelles, des allocations de vieillesse ainsi que le service des prestations familiales dans le cadre des dispositions fixées par le présent code. ~~W~~

DW¹ cSc U¹ b W¹ c i

Il a évolué au fil des ans et peut se résumer aujourd'hui ainsi, il est basé sur ~~W~~

- ✓ ~~W~~ Les cotisations assises sur la masse salariale ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Les taxes fiscales ~~W~~
- ✓ ~~W~~ La contribution sociale généralisée (CSG), assise sur l'ensemble des revenus d'activité, de remplacement et du patrimoine, instituée par la loi du 22 ~~W~~ juillet 1993 ~~W~~
- ✓ ~~W~~ La contribution sociale de solidarité à la charge des

entreprises, contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS), instituée par l'ordonnance du 24 janvier 1996.

Définition du régime général de sécurité sociale

Le régime général de sécurité sociale permet de couvrir les risques encourus par les assurés en ce qui concerne :

- la couverture des frais médicaux, versement d'indemnités journalières en cas d'arrêt de travail (cela est géré par la caisse primaire d'assurance maladie (CPAM))
- la prise en charge des examens pré et postnataux et octroi d'indemnités journalières pendant le congé de maternité (CPAM)
- l'octroi d'une pension lorsque l'assuré présente une invalidité (CPAM)
- le paiement d'un capital en cas de décès de l'assuré, frais d'obsèques (CPAM)
- le régime de retraite de base. Système de retraite sur le mode de la répartition : le régime redistribue au cours d'une année, sous forme de pensions versées aux retraités, les cotisations encaissées la même année auprès des actifs (Caisse nationale d'assurance vieillesse (Cnav))
- les prestations versées aux conjoints veufs (Cnav)

✓ **W** **S** **U** **I** **V** **W** **h** **V** **i** **h** **f** **S** **j** **S** **i** (prise en charge totale par la Sécurité sociale des soins et des actions de rééducation fonctionnelle et professionnelle, versement d'indemnités journalières majorées) **W** **C** **P** **A** **M** **W**
 ✓ **W** **F** **W** régime général finance également les **d** **f** **W** **g** **h** **S** **i** **c** **b** **g** **f** **S** **a** **i** **i** **S** **W** **g** (allocations familiales, aide à l'éducation, aide au logement) **W** : caisse d'allocations familiales (CAF).

Le recouvrement est effectué par l'Urssaf.

W

Les autres missions de l'Urssaf concernent l'immatriculation et la gestion des comptes des cotisants, ainsi que le contrôle et le contentieux.

D **W** **U** **d** **c** **Y** **W** **V** **W** **b** **S** **i** **W** **g** **c** **i** **W**



Ce congé est précisé à la fois dans le Code du travail et dans celui de la sécurité sociale. Dans l'article **L** **W** **22-28-1** du Code du travail **W** « **W** toute salariée enceinte peut bénéficier d'un congé de maternité et ce, quelle que soit son ancienneté dans l'entreprise. **W**



La déclaration de grossesse doit être effectuée par lettre recommandée avec

avis de réception contenant un certificat médical attestant l'état de grossesse et adressée à l'employeur. Attention, la salariée doit déclarer également sa grossesse à sa caisse d'assurance maladie et à sa caisse d'allocations familiales avant la fin du troisième mois de sa grossesse.

DS egdi WUi idc

La salariée est protégée et bénéficie d'aménagements d'horaires au sein de son entrepriseW

✓WTout licenciement d'une femme enceinte est interdit dès l'instant que la grossesse est médicalement constatée jusqu'aux quatre semaines suivant la fin du congé de maternitéW

✓WLa salariée a le droit de s'absenter pour se rendre aux examens médicaux obligatoires dans le cadre de la surveillance médicale de la grossesse et des suites de l'accouchement, absences assimilées à des périodes de travail effectif.

DS Vj gWW

La durée minimale du congé de maternité est de 16Wsemaines, en général 6W semaines avant et 10Wsemaines après l'accouchement.

Le point de départ du congé postnatal est la date effective de l'accouchement. En cas d'accouchement tardif, le congé prénatal se trouve prolongé sans que le congé postnatal soit réduit d'autant. En cas d'accouchement prématuré, le congé postnatal peut être augmenté de la durée du congé prénatal non pris.

W

En cas d'état pathologique, si l'état de santé de la mère le justifie, le médecin peut augmenter la durée du congé dans la limite de 2 semaines pour le congé prénatal et de 4 semaines pour le congé postnatal.

Durée du congé

Durant cette période, l'indemnisation est effectuée par la CPAM, sauf si la convention collective de l'entreprise prévoit le maintien du salaire par l'employeur.

W

Pour bénéficier des indemnités journalières versées par la CPAM, la salariée doit remplir les conditions suivantes :

- ✓ Être assurée sociale, c'est-à-dire avoir cotisé à la Sécurité sociale pendant les dix mois précédant la date présumée de l'accouchement
- ✓ N'exercer aucune autre activité salariée durant son congé
- ✓ Avoir fait les démarches nécessaires pour déclarer sa

grossesse

✓ Avoir subi toutes les visites médicales obligatoires

✓ Interrompre son activité au moins 8 semaines (2 semaines avant, 6 semaines après).



La salariée doit retrouver l'emploi qu'elle occupait avant son congé de maternité ou à défaut un emploi équivalent, conserver sa rémunération, sa qualification et son ancienneté.

Durée du congé de paternité

Ce congé est récent, il procède de la loi du 21 décembre 2001 de financement de la sécurité sociale.



Après la naissance de son enfant et dans un délai fixé par décret, le père salarié bénéficie d'un congé de paternité de 11 jours consécutifs ou de 18 jours consécutifs en cas de naissances multiples entraînant la suspension de son contrat de travail. Le salarié qui souhaite bénéficier du congé de paternité doit avertir son employeur au moins un mois avant la date à laquelle il entend prendre son congé, en précisant la date à laquelle il entend mettre fin à la suspension de son contrat de travail (art. 22-25-4).

Le congé de paternité bénéficie à tous les pères salariés, pères d'enfants nés ou adoptés à partir du 1^{er} janvier 2002.

DS Vj gVVVj UdcYW

Le congé est deW

- ✓W1Wjours calendaires, tous les jours sont comptabilisés y compris samedi, dimanche et jours fériés, pour une naissance uniqueW
- ✓W18Wjours pour une naissance multiple (jumeaux, triplés...).

La durée du congé de paternité s'ajoute aux trois jours déjà accordés au père salarié en cas de naissance (congés exceptionnels).

W

Le congé de paternité ne peut être fractionné, il est pris à la naissance ou dans un délai de quatre mois après la naissance de l'enfant.

W

Le salarié doit envoyer à son employeur une lettre recommandée avec avis de réception pour l'informer de la date à laquelle il entend prendre son congé.

DWeSiWb Wc i VWh j dj gc WWh



L'employeur établit une attestation de salaire qui sera transmise à la caisse

primaire d'assurance maladie avec le justificatif de naissance et d'affiliation de l'enfant. Ce congé est financé par la Caisse nationale d'allocations familiales, à hauteur de 100% du salaire brut et dans la limite du plafond de la Sécurité sociale de l'année en cours (extrait du Code de la sécurité sociale, art. W5).

Définition de l'accident de travail

Pour être considéré comme lié au travail, l'accident doit survenir pendant et sur le lieu du travail, c'est-à-dire lorsque le salarié est soumis à l'autorité de l'employeur.



« Est considéré comme accident de travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise » (art. L11-1 à L82-5).

W

Le temps de travail peut comprendre certaines périodes particulières, comme le repas pris à la cantine, le transport d'un chantier à l'autre, une course faite à l'extérieur pour le compte de l'employeur. Quant au lieu, il s'agit non seulement de l'endroit même où s'effectue le travail (atelier, bureau,

chantier), mais également des voies d'accès et de sortie, les vestiaires, lavabos, réfectoires et autres dépendances.

DWh hi Si ihi if j Wh x gWb Wi gW

Les accidents du travail font partie de la branche «~~W~~sques professionnels~~W~~ de la Sécurité sociale et représentent des chiffres considérables pour cet organisme, soit en 2009~~W~~1,2~~W~~million de sinistres pour un total de 52,8~~W~~millions de journées de travail perdues et un montant de 7,5~~W~~milliards d'euros. C'est pourquoi les entreprises doivent chaque année remettre à l'Assurance maladie des statistiques précises relatives à ces accidents~~W~~

- ✓~~W~~Taux de fréquence~~VE~~ nombre d'AT avec arrêt de travail/nombre d'heures travaillées~~W~~
- ✓~~W~~Indice de fréquence~~WE~~ nombre d'AT avec arrêt de travail/nombre de salariés~~W~~
- ✓~~W~~Taux de gravité~~VE~~ nombre de jours perdus/nombre d'heures travaillées~~W~~
- ✓~~W~~Indice de gravité~~WE~~ somme des IPP/nombre heures travaillées~~W~~
- ✓~~W~~ Nombre d'accidents mortels (l'année de prise en charge des accidents mortels est celle au cours de laquelle le caractère professionnel du décès est reconnu)~~W~~
- ✓~~W~~Nombre d'accidents de trajet ayant entraîné un arrêt de travail~~W~~

➤ Nombre d'AT dont est victime le personnel temporaire ou de prestations de service dans l'établissement.

DWUSdJ aVj iSj mVÊBL

Le taux de cotisation AT est fixé par la Cram. La cotisation AT est une charge sociale patronale versée à l'Urssaf au même titre que les autres cotisations de sécurité sociale. Elle couvre les risquesW: AT, accidents de trajet, maladies professionnelles.

W

Les mesures de prévention permettent de diminuer ce taux de façon très sensible. Le taux de cotisation de chaque entreprise est déterminé en fonction de deux paramètresW

➤W La nature de son activité, classifiée selon des «W codes risquesWW

➤W La taille de l'entreprise, c'est-à-dire son effectif global, tous établissements confondus (excepté ceux d'Alsace-Moselle).

Plus la taille de l'entreprise augmente, plus le taux à payer par la société est individualiséW

➤W En dessous de 10W salariés, le taux dit «W collectifW » appliqué à l'entreprise dépend de l'activité qu'elle exerce. Il est fixé chaque année dans le barème national, en fonction des coûts enregistrés pour

l'indemnisation des accidents du travail et maladies professionnelles survenus dans l'ensemble des entreprises exerçant dans la même branche d'activité, et des masses salariales déclarées

Entre 10 salariés et 199 salariés, le taux de cotisation de l'entreprise intègre une fraction du taux collectif de l'activité et une fraction des coûts d'indemnisation des accidents du travail et maladies professionnelles survenus à ses salariés. Le taux est dit « mixte » : pour partie « collectif », pour partie « individuel »

À partir de 200 salariés, le taux dit « réel » ou « individuel » appliqué à l'entreprise prend en compte l'intégralité des coûts enregistrés pour l'indemnisation des accidents du travail et maladies professionnelles survenus à ses salariés et la masse salariale déclarée. L'individualisation est complète.

Il est calculé selon la formule suivante :
coût du risque (1) $\times$ 100 = taux brut
majorations forfaitaires (2) = taux net
calculé sur la masse salariale.

W

(1) Le coût du risque représente les dépenses engagées par la CPAM à la suite des accidents du travail et des maladies professionnelles, que ce soient des

- **Dépenses immédiates** : soins médicaux, frais pharmaceutiques, hospitalisation, indemnités journalières
- **Dépenses payées à plus ou moins long terme** : les rentes et les capitaux correspondant aux AT mortels.

(2) Les majorations forfaitaires sont ainsi libellées

- **accidents de trajet**
- **frais de gestion du risque professionnel**
- **déficit de certains régimes spéciaux, fonds amiante...**

HSiWb Wci VWaËSgg"i b SaSViWaiW
x aËL



L'article **51** du Code la sécurité sociale précise **«** En cas d'arrêt de travail dû à un accident du travail reconnu par la Sécurité sociale, les membres du personnel permanent comptant au moins **12** mois de service collectif, continu ou non dans l'établissement, recevront, à partir du **1^{er}** jour, des indemnités journalières complémentaires. Le montant de ces indemnités sera calculé de façon à ce que le salarié malade perçoive l'équivalent de son salaire entier.



La souffrance professionnelle peut constituer un risque grave justifiant le recours à un expert par le CHSCT.

W

Le risque encouru est décrit dans le rapport du médecin du travail qui fait état de façon particulièrement circonstanciéeW

- ✓W De l'augmentation du nombre de personnes souffrant d'une altération de l'état de santé directement liée à l'environnement professionnelW
- ✓W D'une aggravation des pathologies dépistées en rapport avec le stress professionnelW
- ✓W D'une augmentation de la fréquence et de la gravité des urgences sur les lieux de travail liées à des incidents conflictuels aigus ou des décompensationsW
- ✓W De l'aggravation des indicateurs de santé négatifs (cardio-vasculaires, dépressif, digestif)W
- ✓W De la crainte du passage à l'acte chez certains salariés (acte violent non négligeable contre autrui)W
- ✓W De l'augmentation du risque d'accidents du travail ou de trajet directement en relation avec la tension vécue dans le milieu professionnel.

On peut citer quelques exemples d'éléments matériels dans le cadre de l'ATW accident par chariot automoteur, appareil de levage et de manutention,

accident de la circulation, accident par conduite d'engin, bris de verre, diverses chutes, lésion oculaire, risque cutané, risque toxique respiratoire, divers traumatismes...

DS VWa5gSi idc VÊBL

Chacun, salarié ou employeur, doit se conformer aux obligations suivantesW en ce qui concerne le salarié, la déclaration doit être effectuée dans la journée où l'accident s'est produit ou au plus tard dans les 24WheuresW elle doit être envoyée, par lettre recommandée, à l'employeur sauf si l'accident s'est produit dans l'établissement. Quant à l'employeur, il doit déclarer tout accident dont il a eu connaissance à la caisse primaire d'assurance maladie dont relève la victime par lettre recommandée avec avis de réception dans un délai de 48Wheures, dimanches et jours fériés non compris.

W

La caisse régionale peut autoriser un employeur à remplacer la déclaration des accidents n'entraînant ni arrêt de travail ni soins médicaux par une inscription sur un registre ouvert à cet effet. Il s'agit d'un registre intitulé «WRegistre accidents du travailW». L'employeur est tenu d'en aviser le CHSCT. Ce registre est par ailleurs tenu à la disposition des agents de contrôle des caisses d'assurance maladie et du CHSCT.

DÉBUT DU CONTRAT DE TRAVAIL

Le contrat de travail du salarié victime d'un accident du travail autre qu'un accident de trajet ou d'une maladie professionnelle est suspendu pendant la durée de l'arrêt de travail. La durée des périodes de suspension est prise en compte pour la détermination de tous les avantages légaux ou conventionnels liés à l'ancienneté dans l'entreprise. Au cours des périodes de suspension, l'employeur ne peut résilier le contrat de travail à durée indéterminée.

W

Si le salarié est déclaré apte par le médecin du travail, il retrouve son emploi ou un emploi similaire assorti d'une rémunération équivalente.



Si le salarié est déclaré par le médecin du travail inapte à reprendre l'emploi qu'il occupait précédemment, l'employeur est tenu de lui proposer, après avis des délégués du personnel, un autre emploi approprié à ses capacités, au besoin par la mise en œuvre de mesures telles que mutation, transformation de poste ou aménagement du temps de travail. Si l'employeur ne peut proposer un autre emploi, il est tenu de faire connaître par écrit les motifs qui s'opposent au reclassement.

W

Il ne peut prononcer le licenciement que s'il justifie soit de l'impossibilité où il se trouve de proposer un emploi dans les conditions prévues ci-dessus, soit du refus par le salarié de l'emploi proposé dans ces conditions. S'il prononce le licenciement, l'employeur doit respecter les procédures prévues en cas de résiliation du contrat de travail à l'initiative de l'employeur (art. ~~W~~~~W~~122-32-1 à 5 du Code du travail).

HSgi iUj aSgji WVWâSUiVWt i VW
i gSjW



La Sécurité sociale est de plus en plus vigilante concernant les accidents de trajet. Pour éviter toutes sortes d'abus, elle réalise une enquête prouvant que l'accident a bien eu lieu entre le domicile et le lieu du travail lors de l'aller-retour quotidien ou éventuellement entre le lieu de travail et la cantine. L'accident de trajet est pris en compte comme AT à condition que le parcours n'ait pas été interrompu pour un motif d'ordre personnel (art. ~~W~~~~W~~11-2 du Code de la sécurité sociale).

W

Si l'accident de trajet est reconnu, on applique le même formalisme que pour l'accident du travail (déclaration dans les 48~~W~~ heures et délivrance de la feuille d'accident du travail...).

DWh b SæSViWh egdfWhhidc c WæWh

On retrouve dans le bilan social, c'est-à-dire la photographie annuelle des divers ratios de l'entreprise, des informations concernant les maladies professionnelles. On peut citer sur les tableaux du bilan social trois indicateurs correspondant aux données chiffrées des maladies professionnellesW

- ✓VB31. Nombre et dénomination des maladies professionnelles déclarées à la Sécurité sociale au cours de l'annéeW
- ✓VB32. Nombre de salariés atteints par des affections pathologiques à caractère professionnelW
- ✓VB33. Nombre de déclarations par l'employeur de procédés de travail susceptibles de provoquer des maladies professionnelles.



Conformément à la loi du 25Woctobre 1919, une maladie peut être reconnue comme maladie professionnelle si elle figure sur l'un des tableaux annexés au Code de la sécurité sociale. Ces tableaux sont créés et modifiés par décret au fur et à mesure de l'évolution des techniques et des progrès des connaissances médicales (art. W61-1 à 4).

W

Peut être également reconnue d'origine professionnelle une maladie

caractérisée non désignée dans un tableau de maladies professionnelles lorsqu'il est établi qu'elle est essentiellement et directement causée par le travail habituel de la victime et qu'elle entraîne le décès de celle-ci ou une incapacité.

W

Tout employeur qui utilise des procédés de travail susceptibles de provoquer les maladies professionnelles citées dans le code doit en faire la déclaration à la caisse primaire d'assurance maladie et à l'inspecteur du travail.

LSTaWsj mVWh b SaSViWh
egdFWWhidc c WbWh

Il existe 112Wtableaux du régime général. Chaque tableau comporteW

- ✓W Les symptômes ou lésions pathologiques que doit présenter le malade. Leur énumération est limitativeW
- ✓WLe délai de prise en charge, c'est-à-dire le délai maximal entre la date à laquelle le travailleur a cessé d'être exposé au risque et la constatation de l'affection. Ce délai est variable selon les manifestations ou symptômes cliniques présentés par le maladeW
- ✓W Les travaux susceptibles de provoquer l'affection en cause dont la liste figure dans la colonne de droite du tableau.

Pour les maladies professionnelles, la date de la première constatation médicale de la maladie est assimilée à la date de l'accident. La reconnaissance du caractère professionnel d'une maladie ouvre droit à différentes prestations pour la victime. Elle bénéficie d'une indemnisation de son incapacité permanente et, lorsque l'arrêt de travail est médicalement justifié, d'une indemnisation de son incapacité temporaire.

W

En outre, dans les entreprises de plus de 50 salariés, le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Il procède notamment à l'analyse des risques et propose des actions de prévention. Le médecin du travail participe au CHSCT, où il dispose d'une voix consultative.

W

À noter que dans les entreprises où un CHSCT n'est pas mis en place, le rôle de ce comité est dévolu aux délégués du personnel.

DS fSj i Wic Wruj hSTaW



La faute inexcusable est définie comme une faute d'une gravité exceptionnelle, dérivant d'un acte ou d'une omission volontaires ou de la conscience du

danger que devait en avoir son auteur, aussi «~~W~~ En vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat~~W~~».

~~W~~

Le salarié victime d'un accident ou d'une maladie professionnels ne doit plus prouver la faute inexcusable de l'employeur, le simple manquement à l'obligation de sécurité la constituant. C'est donc à l'employeur de démontrer qu'il a rempli son obligation en ayant pris les mesures nécessaires pour préserver la santé de ses salariés.

~~W~~

Le salarié peut obtenir une réparation complémentaire en cas de faute inexcusable de l'employeur. S'ajoute à sa rente forfaitaire~~W~~

- ✓~~W~~ La majoration de la rente calculée en fonction de la gravité de la faute et non du préjudice subi~~W~~

- ✓~~W~~ La réparation du préjudice esthétique et d'agrément, par exemple un préjudice subi par la perte ou la diminution de ses réelles possibilités de promotion professionnelle.

En revanche, aucune majoration ne peut être effectuée sur les indemnités journalières. La juridiction compétente est la juridiction de la Sécurité sociale.

~~W~~

L'employeur paie une cotisation complémentaire destinée à financer la majoration de la rente. Il peut aussi faire face à une condamnation pénale pour homicide involontaire lors d'un accident mortel.

? ZSdihfWb2

Eb hWYfWf `Wg bci j W`Wg
`cig

W

; Sch UWUZSeii gW6

- ▶ Les harcèlements moral et sexuel
- ▶ L'égalité salariale hommes-femmes
- ▶ Les lois sur le tabagisme et le pouvoir d'achat

W

La direction des ressources humaines doit constamment s'adapter à la nouvelle législation et se former aux modalités de mise en place. Nous avons choisi les dernières lois les plus significatives, en précisant les années de parution puisque le législateur est parfois revenu sur certaines lois pour les compléter. Les articles de loi concernant le harcèlement, la discrimination, l'égalité entre hommes et femmes, le tabagisme... sont venus s'ajouter aux articles du Code du travail ou de la sécurité sociale. Chaque fois, ces diverses lois ont été appliquées en

entreprise avec l'adhésion des
partenaires sociaux.

ESTj h VÊSj i dgi WWc b Si iz gW
hWmj WbWVSc hoWh gWbSi idch VW
i gSkSia



De nombreux abus dans les
annéesW1980 ont obligé les divers
gouvernements à légiférer, notamment
en Europe et aux États-Unis. Ainsi, en
France, la loi n°W 92-1179, du
2W novembre 1992, est relative à l'abus
d'autorité en matière sexuelle dans les
relations de travail et modifie le Code
du travail et le Code de procédure
pénale.

W

Le harcèlement sexuel est le fait pour
toute personne de harceler autrui par
des agissements dont le but est
d'obtenir des faveurs de nature
sexuelle à son profit ou au profit d'un
tiers. Aucun salarié ou candidat à un
emploi, un stage ou une formation ne
peut être sanctionné s'il a subi ou
refusé de subir un harcèlement sexuel,
s'il a été témoin des agissements
pratiqués ou pour les avoir relatés. Il ne
peut, dans ces conditions, être licencié
ou faire l'objet de mesures
discriminatoires.

W

Le harcèlement sexuel ne peut pas être pris en compte dans les décisions suivantes

- ✓ Embauche
- ✓ Rémunération
- ✓ Formation
- ✓ Affectation
- ✓ Qualification
- ✓ Classification
- ✓ Promotion professionnelle
- ✓ Mutation
- ✓ Résiliation,
- ✓ Renouvellement du contrat de travail
- ✓ Sanctions disciplinaires.

DWZSgUz aWb Wci b dgSaSj
i gSkSia



Dans les années 2000, le législateur s'est emparé d'une autre problématique souvent malheureusement rencontrée en entreprise, celle du harcèlement moral. Il a d'ailleurs dû intervenir à plusieurs reprises (loi n° 2002-73 de modernisation sociale, du 17 janvier 2002, loi n° 2003-775, du 21 août 2003, loi n° 2007-290, du 5 mars 2007, et loi n° 2009-526, du 12 mai 2009)

W

Le harcèlement moral se manifeste par des agissements répétés, qui ont pour

effet une forte dégradation des conditions de travail du stagiaire, du salarié ou de l'agent public, qui

- ✓ ~~W~~ Porte atteinte à ses droits et à sa dignité
- ✓ ~~W~~ Ou altère sa santé physique ou mentale
- ✓ ~~W~~ Ou compromet son avenir professionnel.

Ces agissements sont interdits, même en l'absence de lien hiérarchique entre celui ou celle qui commet et celui ou celle qui subit. L'employeur doit prendre toutes les dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements constitutifs de harcèlement moral.

W

À cet effet, il porte à la connaissance de ses salariés le texte du Code pénal réprimant le harcèlement moral. Il collabore avec les représentants du personnel et le CHSCT, s'il existe.

W

Les personnes dénonçant un harcèlement moral ou luttant contre ne peuvent pas être sanctionnées, sauf dans le cas où cette dénonciation est de mauvaise foi, c'est-à-dire que la personne dénonce dans un but de nuisance des faits qu'elle sait faux.



Dans une entreprise, toute organisation syndicale représentative peut, avec

l'accord écrit de la personne harcelée, engager à sa place l'action en justice.

W

Quel que soit le recours, en cas d'imbrication du harcèlement moral avec une discrimination ou un harcèlement sexuel, il faut le mentionner explicitement.



Le règlement intérieur de l'entreprise doit rappeler les dispositions relatives à l'interdiction de telles pratiques.

J WUdj gh Wt USH VWZSgUz aWb Wt i
b dgSa

La procédure de médiationW le salarié ou la personne mise en cause peut engager une procédure de médiation. Le choix du médiateur fait l'objet d'un accord entre les parties. Le médiateur tente de les concilier et leur soumet des propositions écrites en vue de mettre fin au harcèlement. En cas d'échec de la conciliation, il informe les parties des éventuelles sanctions encourues et des garanties procédurales prévues en faveur de la victime.

W

Le recours au contentieuxW les salariés victimes ou témoins de harcèlement moral disposent d'un recours devant le conseil de prud'hommes pour faire cesser ces agissements et demander réparation du préjudice subi. Toute

organisation syndicale représentative dans l'entreprise peut, avec l'accord écrit du salarié, engager à sa place les actions en justice qui lui sont ouvertes. Le salarié doit établir la preuve des faits permettant de présumer l'existence d'un harcèlement. Au vu de ces éléments, la personne poursuivie doit prouver que ses agissements ne sont pas constitutifs d'un harcèlement ou que ses actes sont justifiés par des motifs étrangers à tout harcèlement.

Sanctions en cas de harcèlement moral

Les sanctions en cas de harcèlement moral sont les suivantes :

- ✓ **Sanction disciplinaire** : tout salarié ayant procédé à des agissements de harcèlement moral est passible de sanctions disciplinaires plus ou moins importantes face à la gravité.
- ✓ **Sanctions pénales** : le harcèlement moral est par ailleurs un délit puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 € d'amende.

La discrimination en entreprise



Là encore, la notion de discrimination est récente en entreprise. Deux lois concernent plus précisément les

discriminations W la loi n° 2001-1066, du 16 novembre 2001, et la loi n° 2004-1486, du 30 décembre 2004.

W

Tout salarié, tout candidat à un emploi, à un stage ou à une période de formation en entreprise est protégé contre les discriminations au travail. Les salariés témoins ou ayant relaté des agissements discriminatoires ne peuvent pas non plus être sanctionnés, licenciés ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire.

W

La loi du 2 février 2014 renforce celle du 27 mai 2008 en interdisant toute distinction ou traitement inégal en raison de 20 critères W

- ✓ ~~W~~e sexe ~~W~~
- ✓ ~~W~~'origine ~~W~~
- ✓ ~~W~~a grossesse ~~W~~
- ✓ ~~W~~a situation de famille ~~W~~
- ✓ ~~W~~'apparence physique ~~W~~
- ✓ ~~W~~e patronyme ~~W~~
- ✓ ~~W~~e lieu de résidence ~~W~~
- ✓ ~~W~~'état de santé ~~W~~
- ✓ ~~W~~e handicap ~~W~~
- ✓ ~~W~~es caractéristiques génétiques ~~W~~
- ✓ ~~W~~es mœurs ~~W~~
- ✓ ~~W~~'orientation sexuelle ~~W~~
- ✓ ~~W~~'identité sexuelle ~~W~~
- ✓ ~~W~~'âge ~~W~~
- ✓ ~~W~~es opinions politiques ~~W~~
- ✓ ~~W~~es activités syndicales ~~W~~
- ✓ ~~W~~ L'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à

une ethnie à une race, à une religion

✓ L'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une nation.

Aucun de ces motifs ne peut donc être invoqué pour

✓ Écarter une personne d'une procédure de recrutement

✓ Sanctionner, licencier ou décider d'une mesure discriminatoire contre un salarié, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification...

Dans le cas d'un licenciement relatif aux motifs invoqués ci-dessus, celui-ci est nul. Le salarié bénéficie d'un droit à réintégration et est considéré comme n'ayant jamais cessé d'occuper son emploi.

Des recours sont prévus contre la décision de licenciement. Ils sont de deux ordres : pénal et civil.

Les recours relèvent du pénal et du civil.

✓ Recours pénal (tribunal correctionnel) : la personne faisant l'objet d'une discrimination peut déposer plainte auprès du procureur de la République, du commissariat de police, de la gendarmerie ou du doyen des juges d'instruction du tribunal de grande instance.

➤ **W** Recours civil (conseil de prud'hommes) **W** l'objectif du recours est de faire annuler la mesure ou la décision fondée sur un motif discriminatoire et de demander réparation du préjudice subi.

Il appartient à la personne faisant l'objet d'une discrimination de présenter au juge les éléments de fait laissant supposer l'existence d'une telle discrimination, directe ou indirecte.

W

Les acteurs de la lutte contre les discriminations sont les **W**

- **W** Organisations syndicales **W**
- **W** Associations de lutte contre les discriminations **W**
- **W** Délégués du personnel.

DW; **WFW** c h **WJ** g **VW** h **Vgd** i i h

Le Défenseur des droits est une institution de l'État complètement indépendante qui a remplacé La Halde.

W

Créée en 2011, elle s'est vu confier deux missions **W**

- **W** Défendre les personnes dont les droits ne sont pas respectés **W**
- **W** Permettre l'égalité de tous et toutes dans l'accès aux droits.

Toute personne physique (un individu) ou morale (une société, une association...) peut le saisir directement

et gratuitement lorsqu'elle pense qu'elle est discriminée.

W

Le Défenseur des droits est né de la réunion de quatre institutionsW

- We Médiateur de la RépubliqueW
- We Défenseur des enfantsW
- WLa Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde)W
- WLa commission nationale de Déontologie de la sécurité (CNDS).

Le Défenseur des droitsWlutte contre les discriminations, et favorise un égal accès de tous et toutes aux droits.

W

Une discrimination estWUne inégalité de traitement fondée sur un critère interdit par la loi (sexe, âge, état de santé...) etWdans un domaine cité par la loi (accès à un service, embauche...).

W

À ce jour, 20Wcritères de discrimination («Wcritères prohibésW») sont fixés par la loi et ont été cités précédemment.

W

Ainsi, défavoriser une personne en raison de ses origines, de son sexe, de son âge, de son état de santé, de ses opinions... est formellement interdit par la loi et les conventions internationales approuvées par la France.

W

L'auteur présumé de cette discrimination peut être une personne privée (un individu) ou publique (une association, une entreprise...).

W

Toute personne physique (un individu) ou morale (une société...) qui s'estime discriminée peut saisir le Défenseur des droits.

W

Le Défenseur des droits peut également se saisir d'office lorsqu'il estime que son intervention est nécessaire.

W

Vous pouvez vous informer ou saisir le Défenseur des droits gratuitement en rencontrant un des 397 délégués du Défenseur des droits présents en métropole et dans les départements d'outre-mer. Ils reçoivent vos réclamations et répondent à toutes vos demandes lors de permanences d'accueil. Ils sont présents dans divers lieux : préfectures, sous-préfectures, maisons de justice et du droit, maisons de service public...

De nombreuses lois ont été édictées concernant l'égalité salariale entre les hommes et les femmes, mais un écart de l'ordre de 20% existe encore entre

les salaires des hommes et ceux des femmes

La loi relative à l'égalité de rémunération

En vertu des lois n°82-957, du 13 novembre 1982, et n°83-635, du 13 juillet 1983, tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes. Les disparités de rémunération entre les établissements d'une même entreprise ne peuvent pas, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, être fondées sur l'appartenance des salariés de ces établissements à l'un ou l'autre sexe.



Les articles de loi L40-3 et L40-6 précisent

- ✓ Les différents éléments composant la rémunération doivent être établis selon des normes identiques pour les hommes et pour les femmes. Les catégories et les critères de classification et de promotion professionnelle ainsi que toutes les autres bases de calcul de la rémunération, notamment les modes d'évaluation des emplois, doivent être communs aux travailleurs des deux sexes
- ✓ Les inspecteurs du travail et de la main-d'œuvre sont chargés de veiller à l'application des articles de

loi; ils sont également chargés, concurremment avec les officiers et agents de police judiciaire, de constater les infractions à ces dispositions.

DWgWheWUi VWa\$ gzYaWpox
i gSkSiaWYSa(hSa\$igWWSaas



Une nouvelle loi existe, n° 2005-32, du 18 janvier 2005, de programmation pour la cohésion sociale. Tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou pour un travail de valeur de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes. Le principe d'égalité de traitement intéresse également

- ✓ Les salariés du même sexe
- ✓ Les salariés en CDI et ceux en CDD
- ✓ Les salariés à temps partiel et ceux occupant le même poste à temps complet.

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
- ✓ Capacités découlant de l'expérience acquise, notamment de l'ancienneté dans l'entreprise
- ✓ Responsabilités

✓ Charge physique ou nerveuse.

Pour permettre la comparaison, la convention collective prévoit le plus souvent les éléments déterminant les classifications professionnelles et les niveaux de qualification, notamment les mentions relatives aux diplômes ou à leurs équivalences.

W

L'inobservation du principe d'égalité de traitement peut donner lieu au versement de dommages-intérêts au salarié, en sus de différents rappels de salaire et primes.

Mc W U i g U j a S i g W U d b e a n b W c i S i g W
W c . , , 3



La loi n° 2006-340, du 23 mars 2006, relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes a été complétée par la circulaire du 19 avril 2007. L'égalité de traitement entre les hommes et les femmes dans le travail implique le respect de plusieurs principes par l'employeur

✓ Absence de différenciation en matière de rémunération et de déroulement de carrière

✓ Obligations envers les représentants du personnel avec l'élaboration d'un rapport écrit et négociation.

En 2010, la rémunération moyenne des femmes est inférieure de 27% à celle des hommes et de 16% si l'on compare le salaire horaire brut total. Par ailleurs, cette injustice a une conséquence inexorable : la retraite ne peut rattraper cet écart de salaire.

W

Des recours et des sanctions civiles et pénales sont prévus en cas de non-respect de l'égalité hommes-femmes. Dans les domaines de la formation, de la classification, de la promotion, de la mutation, des congés, d'une sanction disciplinaire ou d'un licenciement, aucune décision de l'employeur ou clause de convention ou d'accord collectif ne peut prendre en compte l'appartenance à un sexe déterminé.



Les congés pour garde d'enfant doivent être accessibles tant aux hommes qu'aux femmes. Par contre, ponctuellement, l'employeur peut instituer des mesures provisoires destinées à rééquilibrer la place des femmes dans l'entreprise, avec le soutien financier de l'État, au seul bénéfice des salariés de sexe féminin dans le cadre d'un contrat pour la mixité des emplois, d'un plan pour l'égalité professionnelle ou d'un contrat pour l'égalité professionnelle.

J Seedgi WUgi Sc c j W ag Wb ih Sj m
gWeg W Wci Sci h Vj e Wghdc c W

Chaque année, le chef d'entreprise doit soumettre un rapport écrit au comité d'entreprise, ou à défaut aux délégués du personnel, permettant d'apprécier la situation comparée des hommes et des femmes de l'entreprise en matière d'emploi (embauche, formation, promotion professionnelle, qualification, classification, conditions de travail, rémunération). Le rapport doit comporter une analyse reposant sur des indicateurs pertinentsW

- ✓W Données chiffrées permettant de mesurer les écartsW
- ✓W Données explicatives sur les évolutions constatées ou à prévoirW
- ✓W Données éventuelles tenant compte de la situation particulière de l'entreprise, affichées dans l'entreprise, afin que les salariés en aient connaissanceW
- ✓W Mesures adoptées au cours de l'année écoulée afin d'assurer l'égalité professionnelle, objectifs prévus pour l'année à venir et définition des actions à mener.

Le rapport est éventuellement modifié pour tenir compte de l'avis motivé des représentants du personnel, puis il est communiqué à l'inspecteur du travail. Tout salarié peut consulter ce rapport.

F W d U i S i i d c d T a i Y S i d i g W S k W U
a W h o g W e g W h W c i S c i h V j e W h d c c W a

Chaque année, l'employeur doit engager une négociation sur les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et sur les mesures permettant d'atteindre ces objectifs. Cette négociation a cependant lieu tous les trois ans lorsqu'un accord collectif comportant de tels objectifs et mesures a été signé dans l'entreprise.

W

L'employeur est tenu d'afficher dans l'entreprise sur les lieux du travail la réglementation sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ainsi que les textes élaborés en application de ces règles.

J W U d j g h W h S c U i i d c h W c U S h V W
c d c) g W h e W U i V W a W S a i i W
Z d b b W h) F W b b W h

Les recours et sanctions civils W: le conseil de prud'hommes peut être saisi par un(e) salarié(e) victime de discrimination.

W

Sanctions encourues par l'employeur W

✓ W Annulation de la mesure prise (sanction disciplinaire, licenciement, rémunération) W

✓ Versement de dommages-intérêts.

Le tribunal correctionnel, après recours soit de la victime, soit d'une organisation syndicale ou d'une association de lutte contre les discriminations peut, comme sanction pénale

✓ Prononcer des peines d'amende

✓ Ordonner le versement de dommages-intérêts.

Les références sont nombreuses mais importantes à connaître, car le gouvernement a décidé de durcir les contrôles et de convaincre les entreprises grâce à des pénalités financières

DS ad i Vj 0 Sd' i . , - 0 gWc fdgUW
aWh b dVSai Wh VWaEW Sai W
Zdb b Wh)FWb b Wh

DSO cW dUiSi idc hj g aEW Sai W
egdFW h idc cW aW

W

L'objectif est de rationaliser les obligations de négocier et les informations/ consultations du CE afin d'en renforcer l'effectivité. Les dispositions concernées entreront en vigueur au 1^{er} janvier 2017.

W

Plus précisément, laW négociation sur l'égalité professionnelleW

- Se déroulera désormais dans le cadre plus large d'une négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail
- Restera annuelle même pour les entreprises ayant signé un accord relatif à l'égalité professionnelle
- Il sera désormais possible aux entreprises dotées d'un accord en matière d'égalité professionnelle, ou, à défaut d'accord, d'un plan d'action unilatéral, de modifier la périodicité et le regroupement des thèmes de l'ensemble de leurs obligations en négociant un accord d'entreprise majoritaire.

Ces dispositions entreront en vigueur au 1^{er} janvier 2016 ou, pour les entreprises déjà couvertes par un accord sur l'égalité professionnelle, à l'expiration de cet accord et, au plus tard, au 31 décembre 2018.

W

: dc UMgc Sci aWUdb ii WVÊnc igWegihW

W

Dans le cadre du regroupement des obligations d'information et de consultation récurrentes du comité d'entreprise

- L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été intégrée dans le champ de la consultation annuelle sur la politique sociale de l'entreprise, les

conditions de travail et l'emploi, soit une des trois grandes consultations annuelles du comité d'entreprise.

La base des données économiques et sociales qui constitue le support de ces consultations devra désormais obligatoirement contenir une rubrique spécifique sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise.

Le comité d'entreprise pourra désormais se faire assister d'un expert technique afin de préparer cette consultation.

Les dispositions prévoyant la nouvelle architecture des procédures d'information/consultation du comité d'entreprise entreront en vigueur au 1^{er} janvier 2016.

W

: dcUMgc Sci aEdgYScihSi idc VWh
WAWi idch egdFWWhidcc WbWh

W

Les organisations syndicales devront, désormais, respecter, dans la composition de leur liste de candidats, une obligation de parité relative, au regard de la composition sexuée du collège électoral concerné et d'alternance stricte, dans sa présentation entre les candidats de chacun des deux sexes tant que cela est possible.

W

Le non-respect de ces obligations sera sanctionné en cas de saisine du juge par l'annulation de l'élection du ou des candidats concernés.

W

La seule obligation de l'employeur sera d'informer les organisations syndicales de la composition sexuée de chacun des collèges.

W

DWh WcigWegjhWh VW eā h VW
1, dSāSgiWh

W

Elles doivent réaliser trois actions pour être en conformité avec la loiW

- ✓WRéaliser un diagnostic mettant en lumière les écarts qui existent entre la situation des femmes et celle des hommesW
- ✓WÉtablir un plan d'action à partir de ce diagnosticW
- ✓WNégocier un accord relatif à l'égalité professionnelle.

Une fois ces trois conditions remplies, elles doiventW

- ✓WRéactualiser chaque année le diagnostic et le plan d'action dans le cadre de la négociation annuelle obligatoireW
- ✓WRenouveler la négociation tous les trois ansW
- ✓WSi ces conditions ne sont pas remplies, les entreprises de plus de 50W salariés ne peuvent pas soumissionner à des marchés

publics, à des concessions de travaux publics, à des contrats de partenariats ni à des délégations de services publics.

Deux autres conditions sont nécessaires pour pouvoir soumissionner à ces marchés

- ✓ Ne pas avoir fait l'objet d'une condamnation pénale définitive depuis moins de cinq ans pour discrimination (quel que soit le motif de discrimination)

- ✓ Ne pas avoir fait l'objet d'une condamnation pénale définitive depuis moins de cinq ans pour violation des dispositions concernant l'égalité professionnelle.

Les entreprises de moins de 50 salariés n'ont pas l'obligation d'être couvertes par un accord collectif ou un plan d'action. Elles sont tenues de « prendre en compte les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise et les mesures permettant de les atteindre ».

W

Chefs d'entreprise, responsables ressources humaines, salariés, organisations syndicales, sur le site www.ega-pro.femmes.gouv.fr vous trouverez tous les outils pour négocier un accord relatif à l'égalité professionnelle à partir du rapport unique ou du rapport de situation comparée.

W

væTdgWg j c eæc VÊSUi idc

W

Une fois le diagnostic établi et analysé, l'étape suivante consiste à rédiger le plan d'action. Celui-ci a pour objectif de réduire de façon concrète les écarts constatés dans le diagnostic. Il constitue la deuxième partie du rapport de situation comparée.

W

La phase de diagnostic a permis de mettre en évidence les écarts de situation entre les femmes et les hommes dans neuf domaines d'action différents.

W

Vous pouvez déterminer des objectifs de progression, des actions et des indicateurs chiffrés pour chaque domaineW

- ✓W embaucheW
- ✓W ornementW
- ✓W promotion professionnelleW
- ✓W qualificationW
- ✓W classificationW
- ✓W conditions de travailW
- ✓W sécurité et santé au travailW
- ✓W rémunération effectiveW
- ✓W Articulation entre activité professionnelle et vie professionnelle.

Pour réaliser le plan d'action, il convient deW sélectionner au moins quatre de ces neuf domainesW

- Celui de la rémunération, qui est obligatoire
- Et trois autres domaines à choisir, en vous appuyant sur l'analyse du diagnostic.

Pour chacun d'entre eux, le plan d'action doit déterminer des objectifs de progression et les actions permettant de les atteindre. Chaque action est associée à des indicateurs chiffrés permettant d'en mesurer l'efficacité.

W

Le document doit également comprendre l'évaluation et l'échéancier des mesures prises.

W

: Sh egSi if j W VSch aW Vdb Sic W
VÊUi idc pfdgb Si idc œ

W

Objectif W : promouvoir l'accès des femmes à des métiers techniques, traditionnellement occupés par des hommes, et inversement.

W

Exemple d'action à mettre en œuvre W
mise en place de formations susceptibles d'attirer des salariés dans ces métiers (formation qualifiante, changement d'intitulé de postes).

W

Exemple d'indicateur chiffré W
le nombre des actions de formation W le nombre et

le pourcentage de bénéficiaires des actions de formation, par sexe.



Les entreprises ayant déjà élaboré un plan d'action ont pour obligation de le réactualiser chaque année. Elles doivent faire apparaître dans ce document le bilan des mesures relatives à l'égalité professionnelle prises au cours de l'année écoulée.

W

Transmettre le rapport sur la situation économique de l'entreprise

- ✓ Au comité d'entreprise (ou à défaut aux délégués du personnel)
- ✓ À la commission « Égalité professionnelle » si elle existe dans l'entreprise (elle est créée à partir de 200 salariés)
- ✓ Aux délégués syndicaux.

Le rapport, modifié le cas échéant à la suite de la réunion du comité d'entreprise, est tenu à la disposition de l'inspection du travail, accompagné de l'avis du comité, dans les 15 jours suivants.

W

EcYSYWg j cW cW dUiSi idc edj g
eSgkWt ig x j c SUUdgV

W

Vous devez ensuite engager une négociation collective avec les délégués syndicaux en vous basant sur le rapport

sur la situation économique de l'entreprise, dans le but de parvenir à un accord. Celui-ci porte sur au moins trois des neuf domaines d'action, la rémunération étant un domaine d'action obligatoire. Il doit comprendre des objectifs et des mesures permettant de réduire les écarts de rémunération et les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes.

W

Deux cas de figure peuvent se présenter

- ✓ Un accord collectif sur l'égalité professionnelle est conclu. Celui-ci est valable trois ans. Il doit être déposé auprès de l'unité territoriale de la DIRECCTE compétente
- ✓ La négociation n'aboutit pas : l'employeur doit alors présenter un plan d'action unilatéral. Le plan d'action unilatéral de l'employeur, en cas d'échec de la négociation, peut consister en la reprise du plan d'action figurant dans le rapport sur la situation économique de l'entreprise. Il doit être soumis à la consultation du comité d'entreprise. Le plan d'action unilatéral est valable un an. En l'absence d'accord, la négociation annuelle obligatoire sur les salaires effectifs doit définir et programmer des mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération et les différences de déroulement de

carrière entre les femmes et les hommes. Le plan d'action unilatéral doit être déposé auprès de l'unité territoriale de la DIRECCTE compétente. La négociation doit être engagée chaque année tant qu'un accord n'a pas été conclu dans l'entreprise. Lorsqu'un tel accord a été signé, elle doit avoir lieu tous les trois ans.

Le suivi des mesures prises en matière d'égalité professionnelle et salariale s'effectue annuellement dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire.

W

Les entreprises de 50 à 299 salariés non couvertes par un accord relatif à l'égalité professionnelle ou, à défaut, par un plan d'action unilatéral sont soumises à une pénalité financière dont le montant peut atteindre 1 % de la masse salariale.

W

EcigWegjhWhjj hf j Êx 05dhSæSgiWh

W

Les PME de moins de 50 salariés ont leur rôle à jouer dans l'égalité professionnelle.

W

L'égalité entre les hommes et les femmes concerne toutes les entreprises. Le Code du travail précise que tous les employeurs doivent tendre vers cet objectif, y compris les PME de moins de 50 salariés.

W

La loi demande aux PME de «prendre en compte les objectifs» en matière d'égalité hommes-femmes, et de «prendre les mesures permettant de les atteindre».

W

L'évaluation des risques tient compte de l'impact différencié de l'exposition au risque en fonction du sexe.

W

HgdUWVg xoj c WSi VWh aWj m VW
aW Sai W Zdb b Wh)FWb b Wh Sj ohWc
VW aW ST ahhWb Wci

W

Il suffit de réaliser une DADS (déclaration annuelle de données sociales) en ligne sur le site www.e-ventail.fr, pour recevoir ensuite un «Diagnostic égalité professionnelle».

W

Ce document chiffré constitue un bilan précis et objectif de la situation au sein de l'entreprise en matière d'égalité hommes-femmes

W

Si une DADS a été effectuée, il est possible de télécharger le diagnostic de votre entreprise. Il suffit pour cela simplement de renseigner les identifiants de votre entreprise sur le site www.e-ventail.fr.

W

L'accord collectif n'est pas obligatoire.

W

Les entreprises de moins de 50 salariés n'ont pas d'autre obligation en matière d'égalité hommes-femmes. Elles ne sont, notamment, pas obligées d'être couvertes par un accord collectif ni par un plan d'action relatif à l'égalité professionnelle.

En l'absence d'accord collectif, l'employeur doit mettre en œuvre des mesures pour garantir l'égalité professionnelle.



Au départ, la loi se focalisait seulement sur l'interdiction de publicité relative au tabac, et progressivement, sous la pression des lobbies liés à la santé, la loi s'est étendue aux lieux publics et, ensuite, aux entreprises. Il s'agit de la loi n°91-32, du 10 janvier 1991, relative à la lutte contre le tabagisme et l'alcoolisme (dite loi «Évin»), et du décret n°2006-1386, du 15 novembre 2006, fixant les conditions d'application de l'interdiction de fumer dans les lieux affectés à un usage collectif, afin de protéger les fumeurs comme les non-fumeurs.

W

Depuis le 1^{er} février 2007, la mesure s'applique dans les entreprises, les administrations, les établissements scolaires, les établissements de santé. Il

est interdit de fumer dans tous les lieux fermés et couverts accueillant du public ou qui constituent des lieux de travail, dans les établissements de santé, dans l'ensemble des transports en commun, et dans toute l'enceinte (y compris les endroits ouverts telles les cours d'écoles) des écoles, collèges et lycées publics et privés, ainsi que des établissements destinés à l'accueil, à la formation ou à l'hébergement des mineurs. Des emplacements réservés aux fumeurs peuvent y être installés, sauf dans les lieux accueillant des mineurs et dans les établissements de santé.

DWedj kdig VÊSUZSi (VWgc iz gW
c di idc WUdc db if j Wic i gdVj ii W
Wt Wt i gWe gihWÎ

Accrochez-vous car, depuis 2007, la question du pouvoir d'achat donne lieu à une avalanche de textes, pas toujours évidents à comprendre et encore moins à appliquerW

LgSkSiawg eaj h edj g YSYc Wg eaj h



D'abord, à la fin de l'étéW2007, le législateur a retouché de façon très sensible le droit de la durée du travail par la loi n°2007-1223, du 21W août, en faveur du travail, de l'emploi et du

pouvoir d'achat (plus connu sous le nom de loi «~~W~~Tepa~~W~~»). Ce texte avait pour objectif de traduire en actes l'une des idées avancées par le président de la République~~W~~ «~~W~~Travailler plus pour gagner plus.~~W~~

~~W~~

Ensuite, le début de l'année~~W~~2008 a été marqué par la promulgation de la loi n°~~W~~2008-3, du 3~~W~~janvier, pour le développement de la concurrence au service des consommateurs (plus connue sous le nom de loi «~~W~~Chatel~~W~~»). Ce texte transpose la directive européenne n°~~W~~2005/29/CEE, du 11~~W~~mai 2005, relative aux pratiques commerciales déloyales. Toutefois, il est beaucoup plus ambitieux, notamment parce qu'il essaie de régler l'épineuse question des marges arrières. La majorité des entreprises en relation avec les grandes surfaces sont concernées.

~~W~~

Enfin, le mois de février a été marqué par la promulgation de la loi n°~~W~~2008-111, du 8~~W~~février 2008, pour le pouvoir d'achat. Ce dernier texte traduit une partie des mesures annoncées par le chef de l'État dans sa conférence de presse du 29~~W~~novembre 2007. Il s'inscrit dans le prolongement de la loi Tepa et comporte diverses mesures dont la plupart sont exceptionnelles et temporaires.

~~W~~

Le texte de cette dernière loi comporte trois articles

➤ Le ~~W~~ ~~df~~ ~~W~~ ~~i~~ ~~W~~ ~~h~~ ~~f~~ ~~c~~ ~~i~~ ~~g~~ ~~S~~ ~~f~~ ~~h~~ ~~i~~ ~~U~~ ~~W~~ ~~g~~ ~~V~~ ~~i~~ ~~h~~ ~~W~~ ~~h~~ ~~W~~ ~~S~~ ~~g~~ ~~g~~ ~~c~~ ~~i~~ ~~d~~ ~~'~~ ~~i~~ ~~h~~ ~~'~~ ~~W~~ ~~f~~ ~~W~~ ~~i~~ ~~a~~ ~~W~~ ~~V~~ ~~i~~ ~~U~~ ~~c~~ ~~a~~ ~~d~~ ~~h~~ ~~W~~ ~~W~~ ~~d~~ ~~S~~ ~~f~~ ~~Y~~ ~~b~~ ~~W~~ ~~h~~ ~~W~~ ~~a~~ ~~d~~ ~~g~~ ~~)~~ ? AN(, Chaque salarié pourra y accumuler des jours de RTT ou des congés non pris et les utiliser ensuite sous forme de congés différés, de complément de salaire ou d'abondement de dispositifs d'épargne d'entreprise (plan d'épargne entreprise, plan d'épargne retraite). Le plafond annuel, actuellement fixé à 22 jours, est supprimé, de même que l'obligation de les utiliser dans un délai de cinq ans

➤ Le ~~W~~ ~~V~~ ~~W~~ ~~i~~ ~~z~~ ~~a~~ ~~W~~ ~~S~~ ~~f~~ ~~h~~ ~~i~~ ~~U~~ ~~W~~ ~~V~~ ~~W~~ ~~'~~ ~~S~~ ~~'~~ ~~c~~ ~~i~~ ~~d~~ ~~f~~ ~~W~~ ~~c~~ ~~i~~ ~~h~~ ~~'~~ ~~S~~ ~~d~~ ~~c~~ ~~g~~ ~~g~~ ~~i~~ ~~t~~ ~~'~~ ~~i~~ ~~h~~ ~~W~~ ~~d~~ ~~c~~ ~~i~~ ~~f~~ ~~'~~ ~~W~~ ~~g~~ ~~g~~ ~~S~~ ~~'~~ ~~S~~ ~~f~~ ~~i~~ ~~W~~ ~~g~~ ~~e~~ ~~i~~ ~~'~~ ~~W~~ ~~g~~ ~~c~~ ~~i~~ ~~Z~~ ~~S~~ ~~i~~ ~~h~~ ~~W~~ ~~b~~ ~~h~~ ~~)~~ ~~V~~ ~~W~~ ~~h~~ ~~f~~ ~~S~~ ~~j~~ ~~S~~ ~~i~~ ~~'~~ ~~W~~ ~~q~~ ~~o~~ ~~S~~ ~~i~~ ~~.~~ ~~V~~ ~~W~~ ~~w~~ ~~V~~ ~~i~~ ~~U~~ ~~c~~ ~~b~~ ~~h~~ ~~i~~ ~~b~~ ~~Y~~ ~~W~~ ~~b~~ ~~h~~ ~~'~~ ~~W~~ ~~S~~ ~~'~~ ~~V~~ ~~x~~ ~~Z~~ ~~W~~ ~~f~~ ~~W~~ ~~g~~ ~~g~~ ~~i~~ ~~d~~ ~~d~~ ~~'~~ ~~W~~ ~~a~~ ~~W~~ ~~b~~ ~~h~~ ~~S~~ ~~i~~ ~~f~~ ~~W~~ ~~g~~ ~~o~~ ~~t~~ ~~)~~ 00. o ~~Z~~ ~~W~~ ~~f~~ ~~W~~ ~~g~~ ~~d~~ ~~S~~ ~~f~~ ~~S~~ ~~b~~ ~~(~~ ~~)~~ ~~V~~ ~~S~~ ~~b~~ ~~g~~ ~~'~~ ~~S~~ ~~'~~ ~~i~~ ~~a~~ ~~i~~ ~~h~~ ~~W~~ ~~V~~ ~~W~~ ~~2~~ ~~6~~ ~~o~~ ~~Z~~ ~~W~~ ~~f~~ ~~W~~ ~~g~~ ~~Z~~ ~~W~~ ~~T~~ ~~V~~ ~~c~~ ~~a~~ ~~S~~ ~~V~~ ~~S~~ ~~i~~ ~~f~~ ~~W~~ ~~g~~, L'article stipule que les conditions dans lesquelles seront effectuées ces «heures choisies» devront, elles aussi, être précisées dans un accord d'entreprise. De même que la majoration de salaire qui ne pourra être inférieure à celle des autres heures supplémentaires et les contreparties éventuelles. La loi autorise par ailleurs les cadres «volontaires» à renoncer à une partie de leurs jours de repos en

contrepartie d'une majoration de
salaire

WAbi b) `SfhiU`Wb 1 dfcfcYWSih
ji gei Si 1/ oVWUWa TfW 0. . 6)Si
`iW VW 0. . 3( `W fWia W
VWfcYShc`ifW VW a SjcfShicb VWg
ZW fWg gi dd`Wa WbhSifWg VSbg
`Wg WbhfWdfigWg VW a cibg VW
0. o gS`Sf`iWg, Les heures
supplémentaires ne sont comptées
qu'à partir de la 37^e heure (au lieu
de la 36^e) et les quatre premières
heures supplémentaires ne sont
majorées que de 10% (au lieu de
25% dans les autres entreprises).

Bref, de quoi maintenir en ébullition
constante les neurones de nos chers
DRH

? ZSdihf Wb3

; b h*i*U*i*d Wf `Wg Uc b hf S*i*b hWg
SVa *i*b*i*ghf Sh*i*j Wg

.....
W

; Sch UWUZSe*i*i gW6

- ▶ Le licenciement
 - ▶ La rupture conventionnelle
 - ▶ Le chômage en France
 - ▶ L'affichage obligatoire
 - ▶ Le règlement intérieur
-

W

: ette première partie ne peut se terminer sans prendre en compte les aléas de l'entreprise et donc les difficultés auxquelles peuvent être confrontés les salariés lors de leur vie professionnelle. On abordera successivement le licenciement et la nouvelle possibilité offerte, aujourd'hui, de négocier dans le cadre de la rupture conventionnelle. Après un bref historique de la création du chômage en France, on signalera la possibilité pour l'entreprise en période de crise de mettre en place la procédure de chômage partiel.

W

Enfin, nous présenterons les données obligatoires concernant l'affichage et la rédaction du règlement intérieur.

DW*a*iUM*t* U*i*Wb W*t* i

Tout employeur qui licencie un salarié pour un motif autre qu'une faute grave ou lourde doit lui verser les indemnités compensatrices de préavis et de congés payés et une indemnité de licenciement d'un montant minimal fixé par la loi et calculé en fonction d'un salaire de référence.

Indemnité de licenciement

Cette indemnité est majorée en cas de licenciement pour motif économique et peut être remplacée par une indemnité conventionnelle plus avantageuse.

W

Tout salarié en contrat de travail à durée indéterminée, ayant au moins un an d'ancienneté dans l'entreprise et licencié pour un motif autre qu'une faute grave ou lourde doit percevoir l'indemnité de licenciement. L'indemnité de licenciement n'est soumise ni à l'impôt sur le revenu ni aux cotisations sociales (patronales et salariales). Le montant minimal de l'indemnité de licenciement correspond à 1/10 du salaire mensuel de référence par année d'ancienneté jusqu'à 10 ans d'ancienneté, auquel s'ajoute 1/15 du salaire mensuel de référence par année de présence au-delà de 10 ans d'ancienneté.

W

Le salaire de référence à prendre en compte pour le calcul de l'indemnité est 1/12 de la rémunération brute (salaire, primes...) des 12 derniers mois précédant le licenciement, ou, selon la solution la plus avantageuse, 1/3 de la rémunération brute des 3 derniers mois.

W

Les indemnités compensatrices sont différentes et ne se calculent pas de la même

façon selon leur destination

En cas d'inexécution du préavis, sauf faute grave ou lourde, le salarié doit percevoir sous forme d'indemnité compensatrice la rémunération et les avantages qu'il aurait perçus s'il avait travaillé jusqu'à la fin de la période de préavis, indemnité de congés payés et prime de vacances comprises.

Sauf faute lourde, le salarié licencié qui n'a pas pu bénéficier de la totalité de ses congés doit percevoir une indemnité compensatrice calculée selon la règle du 1/10 de la rémunération totale perçue au cours de la période de référence.

L'employeur est tenu de remettre certains documents. Le salarié doit recevoir le certificat de travail, un solde de tout compte et son attestation Pôle emploi. En cas de litige devant le conseil de prud'hommes, l'employeur peut être condamné à verser au salarié des indemnités, soit pour licenciement sans cause réelle et sérieuse, soit pour procédure irrégulière.

Le licenciement économique

Le licenciement économique doit être fondé sur une cause réelle et sérieuse, il n'est pas lié à la personne du salarié mais à l'entreprise elle-même. Le Code du travail prévoit des procédures spécifiques, avec l'élaboration d'un plan de sauvegarde de l'emploi, précisant les critères de l'ordre des licenciements et l'obligation de reclassement. En cas de licenciement pour motif économique, le taux de l'indemnité minimale légale est de

- ✓ 2/10 de mois de salaire par année d'ancienneté jusqu'à 10 ans d'ancienneté
- ✓ 2/10 de mois de salaire auxquels s'ajoutent 2/15 de mois de salaire (soit 1/3 au total) par année d'ancienneté, au-delà de 10 ans d'ancienneté.

La convention collective ou le contrat de travail peuvent prévoir des indemnités de licenciement plus avantageuses que celles prévues par la loi : montant plus élevé, conditions d'ancienneté moins restrictives, indemnité due même en cas de faute grave...

Droit de l'entreprise

L'employeur qui envisage une procédure de licenciement pour motif économique doit, dans certains cas, établir et mettre en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE). Le PSE vise à éviter les licenciements ou, à défaut, à en limiter le nombre. Il doit également faciliter le reclassement des salariés dont le licenciement est inévitable.

W

Le PSE est obligatoire dans les entreprises d'au moins 30 salariés, lorsque le projet de licenciement concerne au moins 10 salariés sur une période de 12 mois.

W

Le PSE est facultatif

- ✓ Pour les entreprises d'au moins 50 salariés, lorsque le projet de licenciement concerne moins de 10 salariés sur une période de 30 jours
- ✓ Pour les entreprises de moins de 50 salariés.

Enfin, si l'entreprise

W

Le PSE vise à éviter les licenciements ou à en limiter le nombre.

W

Il prévoit un plan de reclassement visant à faciliter le reclassement des salariés dont le licenciement est inévitable. La procédure de suivi de la mise en œuvre du plan de reclassement est précisée dans le PSE.

W

Le PSE doit notamment prévoir

- ✓ Actions visant au reclassement interne des salariés, sur des emplois relevant de la même catégorie d'emplois ou équivalents à ceux qu'ils occupent (ou, sous réserve de l'accord exprès des salariés concernés, sur des emplois de catégorie inférieure)
- ✓ Créations d'activités nouvelles par l'entreprise
- ✓ Actions favorisant le reclassement externe à l'entreprise (notamment par le soutien à la réactivation du bassin d'emploi)
- ✓ Actions de soutien à la création d'activités nouvelles ou à la reprise d'activités existantes par les salariés
- ✓ Actions de formation, de validation des acquis de l'expérience (VAE) ou de reconversion de nature à faciliter le reclassement interne ou externe des salariés sur des emplois équivalents
- ✓ Mesures de réduction ou d'aménagement du temps de travail ainsi que des mesures de réduction du volume des heures supplémentaires réalisées de manière régulière.

Le PSE doit également prévoir

- ✓ Des conditions de mise en œuvre du congé de reclassement ou du contrat de sécurisation professionnelle (CSP)

➤ Un plan de reclassement visant notamment les salariés âgés ou présentant des caractéristiques sociales ou de qualification rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile.

L'employeur d'une entreprise employant au moins 1 000 salariés qui envisage de fermer un établissement est soumis à l'obligation de rechercher un repreneur potentiel.

W

E Whj gWh fSUj à Si ikWh

W

Le PSE peut également prévoir d'autres mesures, facultatives, telles que

- Des primes d'incitations au départ volontaire
- Des congés de conversion
- La mise en place d'une cellule de reclassement.

NSaVSidc VÊ c SUUdgV

W

Un accord collectif majoritaire dans l'entreprise peut déterminer les mesures prévues par le PSE, ainsi que la procédure de consultation du comité d'entreprise (CE) et de mise en œuvre des licenciements.

W

Il entre en vigueur après validation par la DIRECCTE, direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

W

Le salarié doit être informé de la décision de validation, soit par

- Voie d'affichage sur le lieu de travail
- Tout autre moyen permettant de déterminer la date à laquelle il a été

informé.

Adb dādYSi idc VÊ c VdUj b Wti WSTa eSg
âWb eadnWj g

W

En l'absence d'accord, les mesures du PSE sont précisées dans un document élaboré par l'employeur, après la dernière réunion du comité d'entreprise.

W

Les mesures prévues par ce document entrent en vigueur après homologation par la DIRECCTE. Le salarié doit être informé de la décision d'homologation.

W

Une partie des mesures du PSE peut être fixée par accord, et l'autre par le document de l'employeur.

W

Le licenciement du salarié est annulé dans les cas suivantsW

✓WS'il est prononcé en l'absence de décision de validation d'un accord ou d'homologation du document par la DIRECCTEW

✓WS'il est prononcé alors que la DIRECCTE refuse de valider l'accord ou d'homologuer le documentW

✓WSi la décision de validation ou d'homologation est annulée en raison d'une absence ou d'une insuffisance du PSEW

✓WSi les instances représentatives du personnel n'ont pas été consultées préalablement.

Le juge peut ordonner la poursuite du contrat de travail ou prononcer la nullité du licenciement et ordonner la réintégration du salarié (s'il la demande).

W

Si la réintégration est devenue impossible (notamment du fait de la fermeture de l'établissement ou du site ou de l'absence d'emploi disponible) ou si le salarié ne la demande pas, l'employeur doit lui verser une indemnité au moins égale à ses 12 derniers mois de salaire.

W

Si l'employeur n'a pas respecté les procédures de consultation des représentants du personnel ou d'information de la DIRECCTE, le licenciement n'est pas annulé. Cependant, le salarié licencié dans le cadre du PSE bénéficie d'une indemnité à la charge de l'employeur. Son montant est calculé en fonction du préjudice subi (déterminé par le juge).

; Wc dj k W a W h b W h j g W h i b e d h W W h



Par contre, des mesures très importantes sont à signaler au niveau de la formation et du reclassement. Pour la formation-adaptation-reclassement W l'article LWB21-1 du Code du travail qui définit le motif économique est complété par une disposition prévoyant que 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 sur un emploi de la même catégorie que celui qu'il occupe ou sur un emploi équivalent ou, à défaut, sur un emploi de catégorie inférieure ne peut être réalisé dans le cadre de l'entreprise ou du groupe.

W

En ce qui concerne le congé de reclassement dans les entreprises employant au moins

1W000Wsalariés, l'employeur est tenu de proposer aux salariés dont le licenciement est envisagé un congé de reclassement dont la durée maximale est de neuf mois. Durant ce congé, le contrat de travail sera suspendu.



Dans les autres entreprises, c'est-à-dire celles employant moins de 1W 000W salariés, l'employeur devra proposer aux salariés dont le licenciement est envisagé des mesures d'évaluation des compétences professionnelles et d'accompagnement en vue du reclassement. Il s'agit, en fait, du bénéfice anticipé du plan d'aide au retour à l'emploi géré par le Pôle emploi. Ce nouveau dispositif vient remplacer celui de la convention de conversion (art. W120 de la loi du 17W janvier 2002).

D'iUWt U'iWb Wt i edj g icSei iij VW

L'inaptitude physique du salarié à son poste de travail ne peut résulter que d'un avis du Wmédecin du travail.

W

Le médecin du travail ne pourra constater l'inaptitude du salarié à son poste de travail qu'aprèsW

- ✓WUne étude du poste de travail et des conditions de travail dans l'entrepriseW
- ✓WDeux examens médicaux du salarié réalisés à deux semaines d'intervalle (le délai de deux semaines étant un délai minimal)W

Sauf en cas de danger immédiat pour le salarié.

W

DWgWUaShhWb Wt i

W

Lorsque le salarié est déclaré inapte par le médecin du travail à reprendre l'emploi qu'il occupait précédemment, l'employeur lui propose un autre emploi approprié à ses capacités (Code du travail, art. L1226-2), au besoin en procédant à des transformations de postes ou à des aménagements de temps de travail.

W

DW a i U M t U i W b W t i

W

Si aucune solution de reclassement n'a pu être trouvée, le salarié est licencié avec pour motif W : inaptitude et impossibilité de reclassement.

W

Dans ce cas, la procédure de licenciement pour motif personnel est applicable.

W

Depuis la loi n° 2012-387 du 24 mars 2012, le licenciement à la suite d'une inaptitude d'origine professionnelle ou non a la même date de rupture.

W

Le salarié licencié percevra donc ses indemnités à compter de la date de notification du licenciement.

W

DW h i c V W b c i i W h V W a i U M t U i W b W t i

W

La durée du préavis non exécuté et non payé est à prendre en compte pour le calcul de l'indemnité de licenciement.

DS gj eij gWUdc kWc i idc c WbW



Quant à la rupture conventionnelle du contrat de travail, vive le divorce par consentement mutuel dans les relations professionnelles. C'est en effet ce que pourrait être la rupture conventionnelle du contrat de travail, dont les conditions sont issues de la loi n° 2008-596, du 25 juin 2008. La rupture conventionnelle du contrat de travail n'est ni un licenciement ni une démission.

HgdUWj gWTShWWhj g d Udc UWgi Si idc

L'employeur n'a pas à justifier d'un motif de la rupture. Le salarié, sans être licencié, a droit à une indemnité de rupture du contrat de travail qui est équivalente à l'indemnité de licenciement, et il a de plus droit au bénéfice de l'allocation chômage, ce qui est impossible dans le cas d'une démission. La rupture conventionnelle du contrat de travail est basée sur la concertation, le dialogue, et l'homologation de la décision commune de l'employeur et du salarié de se séparer.

W

À cette fin, il est impératif qu'il y ait eu au moins deux entretiens entre l'employeur et le salarié, chacun pouvant, s'il le désire, se faire assister lors de ces entretiens, à condition d'en informer préalablement l'autre partie. Il n'est aucunement demandé à l'employeur de justifier du motif de la rupture, contrairement au licenciement.

Dc VWb c ihSi idc Vj hSdgiW

L'objet de la convention est le montant de l'indemnité de rupture du contrat de travail qui ne peut être inférieur à celui de l'indemnité de licenciement. Le salarié, quant à lui, bénéficie d'une indemnité de rupture, comme s'il était licencié, et a droit en outre au versement de l'allocation chômage par la suite, ce qui est impossible dans le cas d'une démission.

W

Il existe un délai de rétractation de 15 jours calendaires à compter de la signature de la convention, dans le cas où l'une ou l'autre des parties reviendrait sur sa décision. Si le délai se termine un samedi, un dimanche ou un jour férié ou chômé, on proroge le délai jusqu'au premier jour ouvrable suivant. La rupture conventionnelle ne doit donc pas être envoyée à l'autorité administrative chargée de l'homologuer avant l'expiration de ce délai de 15 jours.

; Wh gWhi gjUi id ch

Selon la Cour de cassation, l'existence d'un différend entre les parties au contrat de travail n'affecte pas par elle-même la validité de la convention de rupture conventionnelle conclue en application de l'article L1237-11 du Code du travail (arrêt du 30 septembre 2013).

W

Cette liberté de consentement n'est notamment pas garantie si la signature de la rupture intervient dans une situation de harcèlement moral. Dans ce cas, la rupture conventionnelle risque d'être annulée par le juge et de produire les effets d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse, conduisant au versement d'indemnités pour le

salarié (arrêt de la Cour de cassation du 30 janvier 2013).

W

La rupture conventionnelle n'est pas applicable aux ruptures de contrats de travail résultant des

- ✓ W Accords collectifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans les conditions définies par l'article L242-15 du Code du travail
- ✓ W Plans de sauvegarde de l'emploi dans les conditions définies par l'article L233-61 du Code du travail.

DWgWib Wî hUSaW hdUîSaVWæ
gj eij gW

N'est pas soumise à l'impôt sur le revenu la fraction de l'indemnité spécifique versée à l'occasion de la rupture conventionnelle du contrat de travail d'un salarié lorsqu'il n'est pas en droit de bénéficier d'une pension de retraite d'un régime légalement obligatoire, qui n'excède pas, soit

- ✓ W Deux fois le montant de la rémunération annuelle brute perçue par le salarié au cours de l'année civile précédant la rupture de son contrat de travail, ou 50% du montant de l'indemnité si ce seuil est supérieur, dans la limite de six fois le plafond de calcul des cotisations de sécurité sociale en vigueur à la date de versement des indemnités
- ✓ W Le montant de l'indemnité de licenciement prévue par la convention collective de branche, par l'accord professionnel ou interprofessionnel ou, à défaut, par la loi.

Depuis le 1er janvier 2013, cette indemnité est assujettie au forfait social de 20% sur la partie auparavant exonérée de cotisations.

Adb dæYSi idc SVb ic ihi gSi ikW

Le portail internet www.telerc.travail.gouv.fr permet d'effectuer en ligne une demande d'homologation de rupture conventionnelle d'un(e) salarié(e).

8j igWh ic VWb c ii Wh W VdUj b Wc i h x
gWb Wi gWSj hSæSgiW

Si le salarié quitte l'entreprise avant d'avoir pu prendre la totalité des congés payés qu'il avait acquis, il a droit à une indemnité compensatrice de congés payés, ainsi qu'à l'ensemble des éléments de rémunération dus par l'employeur à la date de la rupture du contrat de travail.

W

Au moment du départ de l'entreprise, l'employeur doit remettre au salarié un certificat de travail et un exemplaire de l'attestation Pôle emploi.

W

Il doit également établir un solde de tout compte dont il demandera au salarié de lui donner reçu.

Mc hj UUz hd

Créée en 2008, la rupture conventionnelle est devenue un dispositif largement utilisé pour mettre un terme à une collaboration entre un salarié et son employeur.

W

Entre 20 000 et 32 000 ruptures conventionnelles sont signées chaque mois, d'après les chiffres de la Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (Dares).

W

En 2014, le total a atteint 333 306, soit 19 000 de plus qu'en 2013.

DWUZ«b SYWWc ?gSc UW

Malheureusement notre pays, comme tous ceux du monde entier, est de plus en plus confronté à l'évolution du non-emploi, qui touche aussi bien tous les corps de métier que tous les âges. De plus en plus de salariés sont confrontés un jour ou l'autre à ce statut particulier et à son indemnisation, qui varie en fonction du salaire et de la période de cotisation.

J SeeWZihidgij j W

D'abord, quelques repères

- ✓ 1979 : droit au travail intégré dans la Constitution
- ✓ 1958 : mise en place d'un régime d'assurance chômage organisé par la négociation entre partenaires sociaux. Le régime d'assurance chômage permet d'octroyer un revenu de remplacement pour les travailleurs privés d'emploi. La cotisation AGS permet, elle, de garantir les salaires en cas de redressement ou de liquidation judiciaires
- ✓ 2001 : mise en place du Pare
- ✓ 2002 : durcissement des conditions et de la durée d'indemnisation.

Les ressources sont constituées de cotisations patronales et salariales et recouvrées par le réseau des Urssaf depuis le 1^{er} janvier 2011. Les allocations de chômage sont versées chaque mois, à terme échu, par Pôle emploi.

W

Le régime d'assurance chômage et d'assurance de garantie des salaires s'applique à tout employeur du secteur privé pour les salariés qu'il emploie. Sont exclus les dirigeants et chefs d'entreprise. Ces derniers peuvent se garantir personnellement contre le risque chômage à la GSC.

W

Les cotisations Pôle emploi sont calculées sur la même assiette que les cotisations de sécurité sociale. Il est à noter que l'indemnisation ouvre le droit à des trimestres cotisés pour le paiement de la retraite.

DES UI IK II WE SGI I WA W

L'activité partielle est un outil de prévention des licenciements économiques qui permet de maintenir les salariés dans l'emploi afin de conserver des compétences, voire de les renforcer lorsque leur entreprise fait face à des difficultés économiques conjoncturelles.

W

Dans un contexte économique difficile, le recours à l'activité partielle se révèle être un outil important pour préserver l'emploi.

W

L'activité partielle s'adresse aux entreprises qui subissent, soit une

✓ W Réduction de la durée habituelle de temps de travail de l'établissement W

- ✓ Fermeture temporaire de tout ou partie de l'établissement.

On peut bénéficier de l'activité partielle quand la réduction ou la suspension temporaire d'activité est imputable à l'une des causes suivantes

- ✓ La conjoncture économique
- ✓ Des difficultés d'approvisionnement
- ✓ Un sinistre ou des intempéries de caractère exceptionnel
- ✓ La transformation, la restructuration ou la modernisation de l'entreprise
- ✓ Toute autre circonstance de caractère exceptionnel.

Arrêté du 26 août 2013 relatif aux contingents annuels d'heures indemnisables au titre de l'activité partielle

- ✓ L'allocation d'activité partielle est attribuée dans la limite d'un contingent annuel d'heures indemnisables fixé, en tenant compte de la situation économique, par arrêté du ministre chargé de l'emploi (art. R122-6)
- ✓ Le contingent est fixé à 1000 heures par salarié par an
- ✓ Au sein de ce contingent annuel d'heures indemnisables est fixé un nombre d'heures pouvant être indemnisées en cas de modernisation des installations et des bâtiments de l'entreprise (art. R122-7), soit, en application de l'arrêté du 26 août 2013 précité, 100 heures par salarié par an.

Depuis le 1^{er} octobre 2014 l'ouverture d'un service entièrement dématérialisé d'activité partielle permet de franchir une nouvelle étape de simplification.

Vous devez effectuer vos démarches directement en ligne sur <https://activitepartielle.emploi.gouv.fr>.

LSTaNSj VW Sô UZSYWh dTaYSi digWh

Certaines obligations en matière d'affichage sont remplacées par une obligation d'information par tout moyen, notamment la diffusion YLD le site intranet de l'entreprise, offrant aux salariés des garanties équivalentes à l'affichage en termes de droit à l'information.

W

La norme NF EN ISO 7010, version avrilW2013, établit les principes de conception auxquels doivent répondreW

- ✓W Mes consignes de sécurité incendie, plans d'évacuation, pictogrammes, emplacement des extincteursW
- ✓W Mes signaux de sécurité à utiliser dans le cadre de la prévention des accidents, de la lutte contre l'incendie, de l'information sur les risques d'atteinte à la santé et de l'évacuation d'urgence, affichés dans les locaux et établissements professionnels.

Préciser, chaque fois, les articles du Code du travail correspondants aux données.

NST`W6i 3./ c8NST`W6i VWg S UZSYWg
cT`iYShc ifWg

Inspection du travail	Adresse, nom et téléphone de l'inspecteur du travail compétent	DW711-1

Médecine du travail	Adresse et numéro de téléphone du médecin du travail et des services de secours d'urgence	~~DV~~ 711-1
Consignes de sécurité et d'incendie	Consignes incendie selon la norme NF EN ISO ~~W~~ 7010 Noms des responsables du matériel de secours et des personnes chargées d'organiser l'évacuation en cas d'incendie	~~RW~~ 227-34 à ~~RW~~ 227-38
Convention ou accord collectif du travail	Référence de la convention collective dont relève l'établissement et des accords applicables (précisions sur les modalités de leur consultation sur le lieu de travail)	~~LW~~ 262-5 ~~RW~~ 262-1 à ~~RW~~ 262-3
Égalité	Articles L ~~W~~ 221-	~~RW~~ 221-

professionnelle et salariale entre hommes et femmes	1 à L ~~W~~ 221-7 du Code du travail	2
Horaires collectifs de travail	Horaires de travail (début et fin) et durée du repos	L ~~W~~ 171-1 D ~~W~~ 171-2 à D ~~W~~ 171-3
Repos hebdomadaire	Jours et heures de repos collectifs (si le repos n'est pas donné le dimanche)	R ~~W~~ 172-1 à R ~~W~~ 172-9
Congés payés	Période de prise des congés (deux mois avant le début des congés)	D ~~W~~ 141-6
Harcèlement moral	Texte de l'article ~~W~~ 22-33-2 du Code pénal	L ~~W~~ 152-4
Harcèlement sexuel	Texte de l'article ~~W~~ 22-33 du Code pénal devant les locaux où se fait l'embauche	L ~~W~~ 153-5
Lutte contre la discrimination à l'embauche	Texte des articles ~~W~~ 25-1 à 225- 4 du Code	L ~~W~~ 142-6

pénal devant
les locaux où se
fait l'embauche

Interdiction de fumer	Interdiction de fumer dans les locaux de l'entreprise	~~RW~~ 511-6 du Code de la santé publique
Document unique d'évaluation des risques professionnels	Modalités d'accès et de consultation de l'inventaire des risques, qui contient les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs avec une mise à jour annuelle obligatoire du document unique	~~RW~~ 121-1 à ~~RW~~ 121-4
Panneaux syndicaux (selon modalités fixées par accord avec l'employeur)	Panneaux pour l'affichage des communications syndicales pour ~~W~~ Chaque section syndicale de l'entreprise ~~W~~ Les délégués du	~~LW~~ 142-3 et suivants

personnel (dans
les entreprises
à partir de
11 salariés).

Le comité
d'entreprise
(dans les
entreprises à
partir de
50 salariés).

Quelle que soit la taille de l'entreprise, l'employeur doit obligatoirement afficher, sous peine d'amende, dans les lieux facilement accessibles où le travail est effectué, des informations obligatoires, dont certaines dépendent du nombre de salariés.

Norme ISO 3.08 Norme Vg S UZSYVg
cT`iYShc if Vg )gWcb `Vg Wû WUhf
VWb xWbfWdf igW

À partir de 11 salariés	Élections des représentants du personnel (tous les quatre ans)	Procédure d'organisation de l'élection des délégués du personnel ou du comité d'entreprise à partir de 50 salariés	L 2311-1 à L 2324-4
À partir de 20 salariés	Règlement intérieur	Règles en matière d'hygiène, de sécurité, de sanctions, etc.	L 1321-1 à L 1321-4 et R 1321-1
À partir de 50 salariés	Comité d'hygiène, de sécurité et des condi- tions de travail (CHSCT)	Nom des membres du CHSCT et emplacement de leur poste de travail	L 4742-1 et R 4613-8
À partir de 50 salariés	Accord de participation	Information sur l'exis- tence d'un accord et de son contenu	D 3323-12

DWgz Yab Wci ic iWgiW g

Le règlement intérieur est un document qui
fixe certaines règles de comportement dans

l'entreprise, relatives à l'hygiène, la sécurité et la discipline. Il est obligatoire dans les entreprises de plus de 20 salariés, il est facultatif pour les entreprises de moins de 20 salariés.



Le règlement intérieur doit être établi dès lors que l'effectif a atteint ou dépassé 20 salariés pendant 6 mois consécutifs. En revanche, lorsqu'une entreprise embauchant au moins 20 salariés se crée, elle doit établir un règlement intérieur dans les 3 mois de son ouverture.

W

Il s'impose à tous les salariés de l'entreprise, même s'ils ont été embauchés avant sa mise en application. Le règlement intérieur doit être affiché sur le lieu de travail. C'est un document écrit, obligatoirement écrit en français et traduit si besoin.

W

Le règlement intérieur ne doit contenir que des éléments relatifs W

✓ Wu `ZmYizbW Wh `S gWUi fihWb 8 les consignes de sécurité concernant par exemple la circulation, le transport, la manutention, l'emploi du matériel, le nettoyage des lieux de travail ou les obligations concernant la médecine du travail (visites, examens complémentaires, etc.) W

✓ Wu `S VigUid`ibWb 8 l'obligation de respecter un horaire de travail, de prévenir en cas de retard ou d'absence, l'interdiction d'emporter ou d'utiliser à des fins personnelles du matériel de l'entreprise, les sanctions applicables en cas de faute (avertissement, blâme, mise à

piéd, mutation, rétrogradation, licenciement)

✓ Il est précisé les garanties du respect de la procédure concernant le harcèlement moral et sexuel ou en cas de sanction disciplinaire

✓ Il est précisé l'employeur doit prévoir les consignes générales que les salariés doivent respecter pour assurer leur propre sécurité et celle des autres personnes qui pourraient subir les conséquences de leurs actions. En fonction des risques encourus, le règlement intérieur peut prévoir les conditions d'utilisation des équipements de travail, des équipements de protection individuelle, des substances et préparations dangereuses, ces instructions devant être adaptées à la nature de la tâche à accomplir.



Peut figurer dans un règlement intérieur l'obligation de porter une tenue de chantier comprenant des vêtements de travail, des gants de manutention et un casque, ou l'obligation de porter un badge destiné à autoriser ou interdire l'accès de certaines catégories de personnel à des endroits particulièrement dangereux.

W

À noter que le CHSCT, lorsqu'il en existe un dans l'entreprise, évalue les risques propres à l'entreprise. L'employeur doit alors établir ses consignes de sécurité en se basant notamment sur cette analyse. Enfin, le règlement intérieur doit prévoir aussi les conditions dans lesquelles les salariés peuvent être appelés à participer, à la demande de l'employeur, au rétablissement des conditions de travail protectrices de la sécurité et de la

santé des salariés, dès lors qu'elles apparaissent compromises.

DWh b Whj gWh YWc WgSaWh W
eWgb Sc Wc i Wh gWbSi ikWh x æ VihUieaïc W

L'employeur fixe, dans le règlement intérieur, les règles générales et permanentes relatives à la discipline dans l'entreprise. En pratique, revêt un caractère disciplinaire toute mesure générale consistant en une obligation ou une interdiction (ou une limitation) de faire, dont le non-respect expose à l'application de sanctions.



Peuvent être incluses, dans un règlement intérieur, les obligations suivantesW celle de respecter certains horaires de travail, celle de ne pas emporter à son domicile du matériel appartenant à l'entreprise, ou encore celle de respecter le secret professionnel.

W

Le règlement intérieur doit ensuite préciser les sanctions encourues par les salariés, ainsi que l'échelle de gravité de ces sanctions (avertissement écrit, mise à pied, rétrogradation, licenciement...). Attention toutefois, certaines sanctions sont prohibées, comme les sanctions pécuniaires ou les sanctions discriminatoires, et l'employeur ne peut infliger à un salarié une sanction qui n'a pas été prévue dans le règlement intérieur. Si le règlement intérieur prévoit la possibilité d'une mise à pied, il doit alors obligatoirement en fixer la durée maximale.

W

La loi prévoit deux procédures disciplinairesW

- ✓W Une procédure simplifiée en cas d'avertissement ou de sanction de même

nature n'ayant pas d'incidence sur la situation du salarié dans l'entreprise. L'employeur notifie dans ce cadre la sanction par écrit au salarié en mentionnant les faits qui lui sont reprochés.

Une procédure renforcée pour toute sanction ayant une incidence, immédiate ou non, sur la présence du salarié dans l'entreprise (mise à pied, par exemple). Cette procédure se déroule en trois temps : envoi d'une convocation à un entretien préalable, entretien avec l'employeur et notification motivée de la sanction.

Le règlement intérieur s'applique aux salariés liés à l'employeur par un contrat de travail, mais également aux salariés intérimaires ou aux salariés appartenant à des entreprises extérieures. Ils sont tenus de respecter les règles d'hygiène et de sécurité, tout comme les règles relatives à la discipline. En revanche, ils ne peuvent pas faire l'objet d'une sanction disciplinaire de la part de l'entreprise utilisatrice.

Elle se déroule en trois étapes :

Elle se déroule en trois étapes :

1. L'employeur rédige un projet de règlement intérieur.

2. Il le soumet ensuite pour avis aux représentants du personnel, s'il en existe dans l'entreprise, au comité d'entreprise ou, à défaut, aux délégués du personnel, ainsi que, pour les matières relevant de sa compétence, au CHSCT, qui doivent disposer d'un temps suffisant pour étudier ce projet et faire part de leurs observations par écrit.

3. L'employeur peut alors librement décider d'amender ou non son projet pour tenir

compte des éventuelles observations des représentants du personnel.



En l'absence de consultation des institutions représentatives du personnel, le règlement intérieur ne s'applique pas aux salariés, et l'employeur est passible des sanctions pour délit d'entrave.

W

Après la consultation des représentants du personnel, l'employeur transmet deux exemplaires du règlement intérieur à l'inspecteur du travail, qui peut en vérifier le contenu et exiger la modification ou la suppression de dispositions qu'il estime illicites. Un exemplaire est ensuite déposé au secrétariat-greffe du conseil de prud'hommes. L'employeur procède ensuite à l'affichage du règlement intérieur, à un endroit de l'entreprise accessible à l'ensemble des salariés. Le règlement intérieur doit à ce moment indiquer la date à laquelle il entre en vigueur, cette date devant être postérieure d'un mois à la date d'accomplissement des formalités de dépôt et de publicité.

W

DS b dVñ USi idc Vj gzYab Wci ici WjW g

Si des modifications sont apportées au règlement intérieur à la suite d'un contrôle de l'inspecteur du travail, ou parce que des aménagements sont devenus nécessaires (nouvelle activité de l'entreprise, changement législatif ou réglementaire, etc.), la procédure à suivre est identique à celle prévue pour l'élaboration même du règlement intérieur. Mais il n'est pas question de contourner la procédure de modification du règlement intérieur en lui substituant la pratique des notes de service. En effet, dès lors qu'une

note de service contient une prescription générale et permanente dans les matières relevant du règlement intérieur, elle doit suivre la procédure prévue pour la modification du règlement intérieur.

W

Une amende est prévue pour les employeurs qui

qui

- ✓ n'ont pas établi de règlement intérieur alors que le seuil des 20 salariés a été franchi
- ✓ ont adopté leur règlement intérieur sans respecter la procédure fixée par la loi
- ✓ ont laissé subsister dans le règlement intérieur des clauses qui ont été jugées illégales par l'inspecteur du travail
- ✓ n'ont pas procédé à l'affichage ou aux mesures de publicité prévues par la loi.



En conclusion, il est indispensable de connaître les lois et de s'y conformer pour éviter tous désagréments. De plus, méfiez-vous car la tendance des nouvelles lois est d'introduire des pénalités financières en cas de non-application. Soyez vigilant, restez bien informé ou soyez assisté par un excellent cabinet de droit social.

La loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allégement des démarches administratives, dite loi « Warsmann », encadre la procédure de sanction.

La loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allégement des démarches administratives, dite loi « Warsmann », encadre la procédure de sanction.

W

Vous êtes tenu de respecter

- ✓ Un délai entre le jour où le salarié a reçu sa convocation et le jour de l'entretien
- ✓ Un autre délai, dit de « réflexion », entre l'entretien et le moment où vous allez adresser la notification de la décision que vous aurez prise.

Ces délais ne sont pas fixés par la loi.

W

À l'issue de l'entretien court le délai pendant lequel l'employeur réfléchit à la sanction qu'il souhaite donner au salarié.

W

C'est à cette étape de la procédure disciplinaire que la loi Warsmann intervient et change le délai de réflexion le passant d'un jour franc à VW l jci fg ci j fST`Wg.



Si votre entreprise est ouverte du lundi au vendredi, que l'entretien a lieu le jeudi, vous ne pourrez notifier votre décision que le lundi suivant. Si un jour férié tombe dans ce délai, vous ne pourrez notifier votre décision que le mardi suivant (Code du travail, L332-2).

GW I iza WdSfhW

FWg TcbbWg dWf gc bbbWg
Si I Tc bg WbVfc ihgø8
`WdfWUfi hWb Wbh



; Sch UW i WeSgi iW

W

W

La gestion des ressources humaines concerne essentiellement les hommes et les femmes dans leur environnement de travail et commence donc par leur recrutement. Le recrutement devient un

enjeu important de la DRH, car sa mise en application découle directement de la stratégie, clairement définie, de l'entreprise. Le budget du recrutement est un poste non négligeable et, une fois recrutés et intégrés, les salariés doivent occuper une fonction en rapport avec leurs compétences.

? ZSd ihf Wb4

? c bghfi **if** Wi bW
ghfShWY **iW**
Vi dWUfi hWb Wb h

.....
W

| ; Sch UWUZSe **ii** gWb6

- ▶ La méthodologie du recrutement
 - ▶ Le budget d'un recrutement
 - ▶ Les tests de recrutement
-

W

De recrutement est une activité très délicate de la DRH et il ne s'improvise pas, il s'apprend, car les conséquences d'un mauvais recrutement sont préjudiciables en termes de temps, de coût et d'image de l'entreprise. Une DRH s'appuie non seulement sur une méthodologie avec une recherche de candidats en interne et en externe, mais aussi sur les tests réalisés en cabinet extérieur afin d'avoir une base objective de choix.

E W ZdVdæY **iWVj** gWUgj i Wb Wc i

Il n'est pas évident de savoir recruter et un grand nombre d'éléments entrent en compte ! Car recruter consiste à amener quelqu'un à intégrer un groupe, avec toutes les spécificités que cela comporte. Il s'agit d'un processus complexe avec des conséquences importantes liées au choix effectué. Ainsi, dans la charte RH de Bouygues, on peut lire « Choisir, c'est recruter juste. » Mais que faut-il entendre par « juste » ?

W

Recruter exige de réfléchir sur l'évolution du potentiel humain de l'entreprise. Il existe deux types de motifs pour lesquels une entreprise est amenée à recruter :

- Les motifs accidentels, comme :
 - Une démission inattendue
 - Une augmentation de l'activité
 - Une évolution de la structure
 - Une évolution de la technologie
 - Une évolution de la concurrence
 - Une évolution de la réglementation
 - Une évolution de la clientèle
 - Une évolution de la stratégie
 - Une évolution de la culture
 - Une évolution de la politique
 - Une évolution de la gestion
 - Une évolution de la communication
 - Une évolution de la formation
 - Une évolution de la recherche
 - Une évolution de la production
 - Une évolution de la distribution
 - Une évolution de la maintenance
 - Une évolution de la logistique
 - Une évolution de la finance
 - Une évolution de la comptabilité
 - Une évolution de la fiscalité
 - Une évolution de la législation
 - Une évolution de la jurisprudence
 - Une évolution de la doctrine
 - Une évolution de la science
 - Une évolution de la technique
 - Une évolution de l'art
 - Une évolution de la littérature
 - Une évolution de la philosophie
 - Une évolution de la religion
 - Une évolution de la morale
 - Une évolution de la politique
 - Une évolution de la culture
 - Une évolution de la gestion
 - Une évolution de la communication
 - Une évolution de la formation
 - Une évolution de la recherche
 - Une évolution de la production
 - Une évolution de la distribution
 - Une évolution de la maintenance
 - Une évolution de la logistique
 - Une évolution de la finance
 - Une évolution de la comptabilité
 - Une évolution de la fiscalité
 - Une évolution de la législation
 - Une évolution de la jurisprudence
 - Une évolution de la doctrine
 - Une évolution de la science
 - Une évolution de la technique
 - Une évolution de l'art
 - Une évolution de la littérature
 - Une évolution de la philosophie
 - Une évolution de la religion
 - Une évolution de la morale
- Les motifs stratégiques avec la mise en place d'une stratégie de recrutement.

Une juste anticipation des besoins permet une bonne planification de la campagne de recrutement. Les méthodes de recrutement se modifient actuellement très rapidement grâce à l'évolution de la technique des outils multimédias. Après l'introduction de

l'intranet au sein des multinationales, d'Internet, qui s'est démocratisé au sein de l'ensemble des foyers, de récents recrutements s'effectuent de nos jours par SMS sur téléphone portable. C'est encore rare, il est vrai. Mais le service recrutement des RH doit donc rester vigilant sur cette évolution rapide dans la recherche de candidatures.

W

Une fois la définition du profil validée, la prospection correspond à un choix de méthode de recherche qui doit se chiffrer aisément.

Sc Sanh WVWh TWhdich

Le responsable hiérarchique directement concerné par un recrutement effectue la demande auprès du service RH. Avant de lancer les opérations de recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Il faut donc s'assurer que le recrutement ne puisse pas être résolu par des solutions autres, comme la sous-traitance, l'intérim, les conseils extérieurs, la promotion interne ou, tout simplement, par la réorganisation du travail.

W

La première étape consiste donc à cibler la demande de recrutement. Si le recrutement fait suite à un départ

➤ Pourquoi le prédécesseur part-il ?

➤ Quel est le taux de turnover dans le poste, est-il normal pour ce genre d'activité?

➤ L'ancien salarié du poste va-t-il passer le relais au nouveau?

Si le recrutement est dû à une création de poste

➤ Pourquoi ce nouveau poste?

➤ Que veut-on améliorer? Quelle est la nature du changement?

DS gWSUi idc VWaÊSc c dc UW

Il s'agit d'un document externe à l'entreprise dont le but est non seulement de pourvoir un poste, mais également de savoir s'appuyer sur cette recherche pour diffuser une image dynamique de la société. De grands groupes s'en servent pour montrer leur développement ou leur pérennisation.



L'annonce devient donc un outil de communication interne et externe qui sert à véhiculer une vision positive de l'entreprise. En fonction des besoins, importants ou ponctuels, il faut penser à cibler la rédaction du profil en délimitant un volant restreint ou conséquent de candidatures. Mais, attention! dans l'article L121-8 du Code du travail «Aucune information concernant personnellement un salarié ou un candidat à un emploi ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à la

connaissance du salarié ou du candidat à un emploi.

W

La fiche de profil est définie comme suit

- ✓ Le profil du candidat, sa carte d'identité
- ✓ Les compétences techniques nécessaires pour le poste
- ✓ L'ensemble des qualités requises pour occuper correctement le poste en question.

La définition du profil recherché doit s'harmoniser avec la future fiche de fonction de la personne recrutée. La description ou la réactualisation de la fonction concernée permet de rassembler les meilleures données pour définir le poste, sa finalité, les caractéristiques et les compétences qu'il suppose.

W

Une fiche de description de fonction comprend plusieurs rubriques

- ✓ Identification de l'emploi
- ✓ Mission de l'emploi et objectifs
- ✓ Statut, en général cadre ou non-cadre, et positionnement
- ✓ Description des activités détaillées et marge d'autonomie
- ✓ Moyens humains et matériels, si besoin.

Une fois l'adéquation réalisée entre le profil recherché et la future fonction

occupée, on affiche la demande en interne.

B7Yi fW4./ α8
Exemple d'annonce
de recrutement.

RECHERCHE D'UN CONSULTANT INTERNE SENIOR

Filiale du groupe, nous sommes le n° 1 en France et en Europe du courtage d'assurances (1 200 personnes), comptant parmi nos clients les plus grandes sociétés françaises.

Au sein de la RH, vous prendrez en charge les opérations de recrutement, de mobilité et de gestion des carrières au sein d'une direction qui se structure avec une volonté forte de service et de conseil auprès de nos directions opérationnelles.

Notre objectif est le développement d'une politique ressources humaines capable de répondre aux évolutions de nos structures et de nos métiers.

Vous suivrez l'ensemble du processus : descriptif des fonctions et des profils, choix des moyens à mettre en œuvre pour le *sourcing* et l'évaluation des candidatures, suivi de l'intégration et de la mobilité interne.

Vous contribuerez à la qualité de nos relations avec les écoles et les universités.

Nous recherchons un candidat diplômé de l'enseignement supérieur, avec une expérience réussie du recrutement acquise en entreprise ou en cabinet. Notre environnement de plus en plus international exige un anglais opérationnel. Poste très largement évolutif dans un contexte de développement important.

Merci d'adresser rapidement votre candidature sous réf. ... à notre cabinet de recrutement ..., *adresse*.

Cette annonce a donné de bons résultats, car malgré sa brièveté, elle situe immédiatement l'entreprise. Elle insiste sur le développement de la société et sur celui du poste. Elle attire des candidats experts dans leur domaine parce qu'elle valorise leur expérience, quel que soit le secteur où ils l'ont acquise.



L'offre d'emploi ne doit pas comporter d'affirmation fausse ou pouvant induire le candidat en erreur sur l'existence, l'origine, la nature, la description de l'emploi ou du travail à domicile offert,

la rémunération et les avantages annexes proposés, le lieu de travail.

W

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

J WUZWgUZWVWh USc ViVSi h Wc
ic i Wgc W

Il s'agit d'examiner les candidatures au sein de l'entreprise. Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'une gestion des compétences et d'une politique de mobilité des salariés de l'entreprise. Il faut toujours obtenir, au préalable, l'aval de la direction pour lancer le processus de recrutement et éviter ainsi toute marche arrière, préjudiciable à l'image de la société. Une procédure de recrutement doit être mise en place sur le plan relationnel en informant, par exemple, les DP et le CE des diverses modalités de recrutement et en les impliquant, si besoin.

W

Le recrutement interne est une dynamique d'entreprise. Il faut savoir le vendre, car il influe directement sur l'image véhiculée aussi bien en interne qu'en externe. Il est notamment important de s'appuyer sur les

départements qui recrutent, au sein de la société.

W

DWegdUWhhj h ici Wgc W

On commence par exploiter les fiches d'évaluation des salariés, qui sont le résultat d'une part des entretiens annuels d'évaluation et d'autre part des entretiens de professionnalisation, obligatoires tous les deux ans. Souvent, malheureusement, par manque de temps ou d'informatisation, ces fiches ne sont pas assez analysées et valorisées. Le service RH doit être vigilant sur l'organisation et le traitement de ces fiches.

W

Il faut également signaler le tri efficace des candidatures spontanées dont se servent massivement les chasseurs de têtes et les cabinets extérieurs, car cela représente un gisement fondamental.

W

Par ailleurs, beaucoup d'entreprises ont mis en place une politique de cooptation motivante pour le salarié qui recommande une de ses relations comme futur candidat. Il ne faut pas non plus négliger le lien avec les écoles, les universités et la participation à des forums dans un souci d'image dynamique de la société et de recrutements latents.

W

Enfin, le fait de faire appel à de nombreux stagiaires dans les divers services de l'entreprise devient naturellement une source de candidatures présélectionnées.

W

DWh dj i i ah VWgWUgj i Wb Wci ici Wgc W

Les outils à la disposition d'un service RH sont les suivantsW

- WL'affichage d'annonces sur les panneaux destinés à la communication au sein de l'entrepriseW
- WL'intranet et les bourses de l'emploi ou de mobilité sur les sites internet des grands groupesW
- W Les entretiens annuels d'évaluation et de professionnalisationW
- WLes bilans de compétences ou de carrièreW
- WLe fichier de curriculum vitae ou «WVthèqueWW
- W Le plan personnalisé de développement et de formationW
- WLe plan de succession, c'est-à-dire l'anticipation sur les mouvements futurs des salariés par rapport à la pyramide des âges.

Doivent figurer sur l'affichage, pour éviter les non-ditsW

- W'intitulé de la fonctionW
- WLe service concernéW
- WLa mention «WCDIW, ou «WCDDW, ou «WIntérimWW
- WLe motif du recrutement.

En ce qui concerne la sélection proprement dite, on procède à un premier tri au cours duquel on élimine plus que l'on ne choisit. Le second tri sert à identifier les candidatures qui convergent le plus vers le contenu de l'annonce et le poste proposé. Les CV qui présentent trop de divergences avec le poste proposé sont éliminés par rapport à des critères précis

- ✓ La formation de base
- ✓ Les compétences.

On n'insistera jamais assez sur les avantages d'un recrutement interne. Ils sont probants quant à

- ✓ La connaissance du candidat « maison » et donc le faible risque d'erreur de recrutement
- ✓ Le coût réduit du recrutement, qu'il faut savoir mettre en évidence
- ✓ La rapidité du recrutement et de l'intégration
- ✓ L'effet d'émulation par rapport à l'application d'une politique de promotion interne.

Il s'agit d'être pragmatique et de se servir du recrutement comme d'un outil pertinent de la communication interne. Attention de bien valider les promotions internes pour éviter de créer un mauvais état d'esprit au sein de l'entreprise, car le recrutement interne se révèle être un des outils de veille sociologique.

J WUZWgUZWVWh USc ViVSi h Wc
Whi Wgc W

Ce recrutement n'est pas à négliger puisque, dans ce cadre, on cherche à apporter un regard neuf, à rajeunir la pyramide des âges face au défi démographique ou à compenser un recrutement interne qui n'a pas abouti. Seulement, ce type de prospection dépend du budget, du temps et des moyens dont dispose l'entreprise.

W

Comment s'y prendre, sachant que de nombreux outils sont à la disposition des RH? On peut citer:

✓ W Le UZc il VWg a cmWbg bShicbSi l) Uca a W J J`R`W Wa d`ci (anciennement ANPE) pour l'ensemble des salariés, et plus particulièrement pour les cadres, l'Apec.

✓ W Wg USTibWg VW fWUfi hWa Wbh, dans la mesure où leur notoriété est assise et leurs outils de sélection pertinents.

✓ W SddfcUZW VifWUHW dSf `SddW w VWg UZSggW fg VW h`hWg dci f `Wg dcghWg VWiUShg ci Ucbi VWbhiWgø

✓ W Wg SbbcbUMg di T`iWVg VSbg `S dfWggW `cUS`W ci bShicbS`W, qui restent encore, aujourd'hui, un des moyens les plus utilisés, mais il s'agit d'être vigilant sur l'adaptation du support au poste recherché et à sa situation géographique.

Les concours de recrutement, qui permettent de mieux connaître les candidats.

Les concours de recrutement, qui permettent de mieux connaître les candidats.

Les concours de recrutement, qui permettent de mieux connaître les candidats.

GgYScihSiidc aVWSj
gWUgj iWb Wci

On commence par prendre en compte le délai, qui varie souvent en fonction de l'importance du poste à pourvoir, le processus pouvant dépasser 60 jours.

Mais le démarrage trop précoce d'un recrutement est dangereux et difficile à maîtriser, car le candidat sélectionné a généralement besoin d'une réponse rapide avant de s'engager. Le choix d'un bon timing devient primordial.

W

Dans le cadre d'un recrutement interne, on peut établir un planning par rapport au temps à consacrer, en le divisant en trois parties :

➤ Tri préalable des CV reçus par la poste et par e-mail

➤ Tri des candidatures spontanées

➤ Temps nécessaire aux divers entretiens.

L'élaboration d'une feuille des temps est un outil de contrôle du recrutement et un suivi analytique des diverses tâches. La feuille des temps permet de se repérer aisément dans l'enchaînement des phases d'un recrutement. Il ne faut pas négliger de chiffrer les temps affectés aux diverses réunions et aux entretiens prévus. Le but est d'évaluer le nombre d'heures passées dans les réunions préparatoires ainsi que le temps consacré directement au candidat.

W

Dans le cadre d'un recrutement externe, on met en concurrence les divers cabinets de recrutement en :

- ✓ ~~V~~P Précisant le nombre de candidats à se faire présenter ~~W~~
- ✓ ~~W~~Négociant le coût du cabinet de recrutement ~~W~~
- ✓ ~~W~~Notifiant la majoration payée en cas de remplacement de candidat ne correspondant pas au poste ou quittant la fonction ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Spécifiant les modalités de paiement.

Les honoraires des cabinets de recrutement se négocient notamment sur le pourcentage de la rémunération du candidat recherché. Il est conseillé d'étudier et de préciser les modalités de règlement ainsi que les délais. Le pourcentage se situe, en général, autour de 10 ~~W~~%.

~~W~~

~~D~~ ~~E~~ ~~M~~ ~~g~~ ~~U~~ ~~j~~ ~~i~~ ~~W~~ ~~b~~ ~~W~~ ~~c~~ ~~i~~

C'est le recrutement par Internet. Le dépôt de CV sur Internet devient, aujourd'hui, courant.

~~W~~

Comme les entreprises recrutent de plus en plus par le biais d'Internet, il faut savoir explorer les moteurs de recherche et cibler les meilleurs sites, tels que ~~W~~ : apec.fr, pole-emploi.fr, monster.fr. Il suffit de s'abonner à leurs alertes e-mails. Tous les sites possèdent un espace sur lequel on peut déposer gratuitement son CV, mais il faut le mettre à jour régulièrement afin de faire remonter le curriculum en tête de liste. Penser, également, à utiliser les

bons mots-clés et à soigner le titre du fichier. On peut tester la qualité de son CV sur le site jobetic.net. Parfois, les recrutements s'effectuent, dans certains secteurs d'activité, par SMS et ciblent une clientèle de jeunes.

W

En conclusion, l'entreprise diversifie les moyens de recherche de candidats, appelés **VRFLQ** dans les grands groupes. Il s'agit W

- ✓ W De la publication d'une offre d'emploi. Cette diffusion se fait principalement sur Internet, essentiellement sur un site d'emploi, parfois couplée à une diffusion sur le site de l'entreprise. Les offres diffusées dans la presse conservent une niche en région, sauf en Île-de-France, et concernent également les hebdomadaires nationaux W
- ✓ W De l'examen des candidatures spontanées, pratique très répandue (dans 52 W % des embauches) W
- ✓ W Des cabinets de recrutement, généralistes ou spécialisés W
- ✓ W De l'approche directe par les réseaux sociaux des contacts personnels et professionnels des recruteurs W
- ✓ W Des CVthèques devenues un moyen de **VRFLQ** à part entière, utilisées, par exemple, pour un tiers des opérations de recrutement dans le cas des SSII W

- ✓ De la cooptation en interne, la chasse de têtes, les salons, les écoles.

Plusieurs personnes en interne peuvent être chargées des recrutements dans l'entreprise : quelquefois le DRH, souvent le responsable RH ou le chargé RH des recrutements, en fonction de l'importance des postes.

9j VYW Vj gWUgj i Wb Wt i

Avec le planning de recrutement, un budget prévisionnel doit être établi, ce que beaucoup d'entreprises ne chiffrent pas. Il faut tenir compte des

- ✓ Honoraires des éventuels consultants extérieurs
- ✓ Achats d'espace dans la presse ou tout autre support média
- ✓ Actions et campagnes à mener sur Internet...

Cependant, à la décharge d'un service RH, le budget d'un recrutement n'est pas facile à chiffrer, car les éléments le composant sont très sporadiques. Il peut se décomposer comme suit

- ✓ La rémunération du candidat recruté à laquelle s'ajoutent les bonus individuels liés à la fonction
- ✓ Les divers avantages sociaux de la société ainsi que les périphériques financiers légaux
- ✓ Les incidences du recrutement sur la masse salariale élargie dans le

cadre des taxes fiscales

- ✓ Le coût en interne du recrutement, calculé en fonction de la feuille des temps des personnes concernées

- ✓ Le coût en externe du recrutement, s'il y a lieu.

Pour certains recrutements, le budget peut être allégé en fonction des aides liées à certaines embauches, comme

- ✓ Les divers contrats aidés tels le contrat d'apprentissage ou le contrat de professionnalisation

- ✓ Les embauches de travailleurs handicapés.

Il faut souligner également les conséquences bénéfiques d'une efficace GPEC au sein de l'entreprise, qui permet en interne de valoriser l'expérience des salariés par de la promotion interne et parfois de s'orienter vers un recrutement de jeunes moins onéreux.

DWh i Whi h VWgWUgj i Wb Wc i

Il est courant dans les entreprises de faire passer des tests, soit directement, soit dans les cabinets de recrutement. Un test est une épreuve qui cherche à évaluer les aptitudes physiques ou mentales d'une personne. Les deux principaux aspects des tests sont la mise en situation, qui doit être identique pour tous les candidats, et l'étude du comportement personnel. La

limite des tests, en général, est que ceux-ci ont rarement une valeur scientifique mais simplement indicative, comme le test des taches d'encre de Rorschach. Ce test analyse les attitudes ainsi que les réponses apportées aux formes, couleurs ou mouvements. Beaucoup de candidats s'entraînent aux divers tests pour ne pas être pris au dépourvu.

W

En milieu professionnel, on utilise surtout les tests d'aptitude et les tests de personnalité. L'objectif est de sélectionner les candidats à partir de l'observation de leurs forces et faiblesses liées au poste. Les tests permettent de départager les candidats, par contre l'analyse des résultats nécessite une formation spécifique.



On peut également mentionner les méthodes plus ou moins discutables qui laissent place à des outils dont la logique scientifique et l'efficacité restent à prouver. La graphologie est de celles-ci. C'est l'étude scientifique de l'écriture manuscrite. Elle a pour but soit d'identifier ou d'authentifier un auteur, soit d'analyser sa personnalité. Cette méthode tend à se marginaliser. L'astrologie et la numérologie, basées sur la date de naissance, sont globalement critiquées.

DWh i Whi h ehnUZdæYif j Wh

Les tests sont, avant tout, des éclairages complémentaires rarement déterminants. Ils portent, par exemple, surW

- ✓We raisonnement, l'esprit d'analyse ou de synthèseW
- ✓W Le comportement (personne introvertie, extravertie, travaillant seule ou en équipe, sachant s'adapter).

La plupart de ces tests sont pratiqués en externe sous forme de jeux de rôle, par exemple les tests linguistiques où l'on reçoit le candidat dans la langue de référence pour le poste en question afin de noter sa fluidité.

W

On peut distinguer quatre typologies de tests psychotechniques.

W

DWh i Whi h VÊci WaiYWt UW dj
VÊW6 UiWt UW

Ils cherchent à mesurer le niveau intellectuel, parfois le quotient intellectuel et la capacité de s'adapter à des situations nouvelles. Ils sont toujours minutés et mesurentW

- ✓W' aptitude à manier les chiffresW
- ✓Wa compréhension verbaleW
- ✓We sens logiqueW
- ✓W' orientation spatialeW
- ✓W' imaginationW
- ✓Wa créativité...

DWh f j Whi idcc SigWh VWeWghdccc Sai W

Ils ne sont pas minutés. Ils cherchent à évaluer les traits de personnalité ou de qualité, soit sous forme de tendances psychologiques, soit sous forme de préférences de comportement en situation professionnelle.

W

DWh i Whi h egdjWUi ifh

Ce sont des tests d'investigation profonde de la personnalité et de la psychologie clinique. Ils font appel à la dynamique profonde de l'inconscient. Ils n'ont rien à faire dans une situation d'examen professionnel et devraient être bannis de la pratique de la psychologie du travail (les candidats sont en droit de refuser ce genre de tests).

W

DS YgSeZdadYiW

Elle est couramment pratiquée en France. La graphologie se traduit par des tests de personnalité basés sur l'écriture (elle a été accusée par la psychologie officielle de n'être pas scientifique et de ne reposer sur rien de véritable). Elle apporte au consultant des éclairages intéressants, elle est cependant très onéreuse. Elle peut révéler des informations surW: le tempérament, les états émotionnels, l'intelligence, les aptitudes...

DWh i Whi h VÊSei iij VWh
egd fWhh i d c c WbWh

En général, ces tests sont réalisés en interne et consistent par exemple à faire effectuer un travail faisant partie des tâches qui seront demandées (une analyse, un document précis)W il est souvent corrigé par le responsable du service concerné.

W

Ces tests de nature technique et professionnelle cherchent à apprécierW

- ✓WUn savoir-faireW
- ✓WUne compétence réelle liée à la rapidité (déchiffrement d'écriture pour une secrétaire, test technique sur une machine-outil pour un ouvrier, exercice de programmation ou conception pour un informaticien...).

DS b W ZdVWGei ib Zdb

Cette méthode, très employée dans le monde industriel, permet de mieux cibler des tests professionnels. Suggérée originellement par Flanagan, en 1954, elle est basée sur les incidents critiques. Elle consiste en un relevé systématique des informations positives ou négatives concernant l'accomplissement du travail du futur salarié.

W

On demande à la hiérarchie et à tous les interlocuteurs concernés de lister

- ✓ Les comportements efficaces que l'on doit rechercher
- ✓ Les comportements inefficaces que l'on doit proscrire chez la personne à recruter.

Les comportements décrits doivent s'en tenir à des faits en principe déjà vécus. Par rapport à la fiche de fonction, un certain profil de candidat doit se dégager. On s'intéressera à sa formation, son expérience, aux compétences et qualités indispensables pour cette fonction. On liste, par exemple, les caractéristiques suivantes

- ✓ L'expérience professionnelle (durée moyenne et nature de l'expérience professionnelle nécessaire)
- ✓ Les aptitudes spécifiques liées à la fonction (orientation dans l'espace pour certaines professions de transport, calcul rapide, fluidité verbale)
- ✓ Les traits de personnalité: la fonction requiert-elle certaines caractéristiques de personnalité (une forme de «savoir-être» attendue dans l'organisation)
- ✓ Des conditions spécifiques (permis de conduire, casier judiciaire...).

Toutes ces étapes vont servir de référentiel (sous forme de tableau synthétique) pour définir ensuite les étapes du processus, comme les filières

de recherche, la nature des opérations de sélection, etc.

W

En résumé, un test est une épreuve pour évaluer les compétences d'une personne sur le plan de ses aptitudes et de sa personnalité. Le candidat doit se faire expliquer l'analyse de ses tests ainsi que leur interprétation. Pour être validé, un test doit faire l'objet d'une étude statistique.

Mc Wc dj k WSj i W6 a Eb edgi Sc UW
VWh gW WSj mhd U iSj m



Les statistiques publiées par l'Apec sont éloquentes W selon la dernière enquête consacrée à la mobilité, près de la moitié des cadres ont trouvé leur poste actuel grâce à leurs relations personnelles, ils n'étaient que 36 W % dans ce cas en 1999. En s'inscrivant sur des réseaux sociaux comme LinkedIn, Viadeo, Facebook... on se fait connaître, mais il faut cibler ses contacts.

W

Au cours des trois dernières années, le carnet d'adresses est devenu le mode n W d'accès à l'emploi. Mais comment faire lorsque l'on a effectué toute sa carrière au sein de la même entreprise W quand on sort tout juste de l'école ou de l'université W

W

Le premier intérêt du réseau est de fournir de l'information. Les relations, ça s'entretient... Un réseau fonctionne bien s'il repose sur le donnant-donnant, pour devenir du gagnant-gagnant.

W

Dans un petit ouvrage pratique, *6DL CHVSUWUf VHDf*, l'Apec liste cinq règles d'or indispensables à qui veut jouer la carte du réseau pour doper sa carrièreW

- ✓W bhiUidWh, C'est lorsque votre vie professionnelle est positive qu'il faut penser à construire votre réseauW
- ✓W vUZSbYWh, N'hésitez pas à évoquer votre situation, vos envies, vos besoins, vos projetsW
- ✓W GcbbWh dci f fWUWj c if Ø
- ✓W J f ij i`W iWh `xci j Wfhi fW Ne limitez pas votre réseau au cercle de relations professionnelles dont vous avez besoin au quotidienW
- ✓W ; UUcfVWh `S dficfihW w`xbfcfa Shicb,

Dès que le marché de l'emploi devient tendu, les relations fonctionnent. Les entreprises qui se sont penchées sans tabou sur la question le reconnaissent volontiersW les «WecommandésW» font de bien meilleurs candidats que les anonymesW Dans les pays scandinaves et anglo-saxons, le rôle des relations dans le processus de recrutement a fait l'objet d'études sérieuses, suivies d'actions concrètes. La cooptation se fait, également, en ligne. Les

entreprises qui cherchent à embaucher préfèrent alerter de leurs offres leurs IRCCZHU sur Twitter ou leur page FacebookW à charge pour leurs «WamisW» de faire circuler l'offre, sachant que ceux qui apportent le bon contact gagnent des week-ends, des voyages d'étude, une prime, etc.

W

Le spécialiste de l'intérim Manpower encourage ainsi ses salariés à faire connaître autour d'eux les offres d'emploi en cours. En France, ce programme, baptisé «WAlter egoW», existe depuis dix ans. Soigneusement balisé, il est limité à un certain nombre de fonctions, pour lesquelles la société a le plus de mal à trouver de bons candidatsW commerciaux, responsables d'agence, chargés de recrutement. Chez Manpower, les salariés ayant fait entrer une de leurs relations dans l'entreprise reçoivent un chèque cadeau. Selon le directeur du développement des ressources humaines, la procédure est très efficace, car les collaborateurs connaissent bien les exigences des postes à pourvoir. Ils savent mieux que personne effectuer un premier tri des candidats. Les cooptés représentent actuellement 16W% des recrutements, et leur part a tendance à augmenter.

W

Le système est plus répandu que l'on ne croit. Les grands cabinets de conseil et les sociétés de services

informatiques le pratiquent de façon plus ou moins formelle, offrant parfois de belles primes à leurs salariés. Mais attention au manque de diversité au sein des entreprises. Dans les firmes qui pratiquent ouvertement la cooptation, comme le cabinet de conseil McKinsey (où 30 % des recrutements ont pour origine une recommandation faite par un collaborateur), on est conscient du risque de « consanguinité ».

« Si l'on considère le réseau social d'entreprise comme un outil de gestion, on se rend compte qu'il est en fait un outil de gestion de la connaissance. Il permet de capitaliser la connaissance des salariés et de la partager. C'est pourquoi il est important de le développer et de l'utiliser correctement. »



« Le réseau social d'entreprise est un outil de gestion de la connaissance. Il permet de capitaliser la connaissance des salariés et de la partager. C'est pourquoi il est important de le développer et de l'utiliser correctement. »

«

On parle de « réseau social d'entreprise » lorsque le réseau est porté par l'entreprise. Il se déploie à partir d'un annuaire interne enrichi par chacun des salariés.

«

Le potentiel porté par ces outils est énorme et une DRH ne peut plus aujourd'hui ignorer ni le fonctionnement ni les usages qui se développent. La DRH doit s'impliquer fortement dans les projets de transformation numérique

interne où chaque salarié devient un acteur engagé et potentiellement un émetteur d'opinion et d'information.

W

Citons ici quelques applications directes au domaine des RH.

W

La **YWhicb VWg hS`Wbhg**, qui passe par l'attractivité de l'entreprise (pour le sourcing externe) et la valorisation des talents (pour le sourcing interne), est facilitée avec le déploiement efficace d'un réseau social d'entreprise grâce auquel on sait qui fait quoi.

W

En termes de **fWUfi hWb Wbh**, une entreprise qui affiche des outils collaboratifs et sociaux dans l'entreprise est autrement plus attractive pour la génération **W** que celle encore à un stade d'échange plus classique.

W

En matière de **a cT`ihW**, le réseau social d'entreprise permet d'améliorer la visibilité des compétences et des profils intéressants. Elle permet de profiter d'un système de notoriété explicite et de bénéficier de la force du réseau pour se faire recommander des personnes que l'on ne connaît pas.

W

Concernant les **dSfUci fg dfcFWgicbbWg**, la dimension sociale

ou collaborative du réseau donne l'opportunité aux personnes de communiquer sur leur parcours professionnel. L'outil permet de faciliter la mise en contact transversale pour apporter des réponses rapides et concrètes à des questions auprès de la communauté sans nécessairement connaître celui qui a la réponse à sa question.

W

Le réseau social d'entreprise est aussi un outil qui permet la création d'espaces d'échange sur des questions cruciales pour les salariés, particulièrement en période de transformation (fusion, scissions, achat, déménagement, PSE...).

W

Dans le domaine de la gestion des fWShicbg gcUiS`Wg, le réseau social d'entreprise permet de communiquer régulièrement sur la stratégie, que ce soit YID un blog de dirigeant ou un forum.

W

Fxibbcj Shicb Wh `S UfWShij ihW sont facilitées par la mise en relation de personnes de formation, de culture, de métiers différents pour déployer la créativité. Le partage entre personnes de leurs réflexions et la vision en temps réel par tous des échanges permettent de faire mûrir plus vite les sujets. Enfin la possibilité d'exposer les difficultés rencontrées peut susciter l'intérêt des

personnes et les inciter à proposer des solutions.

? ZSd i hf Wb5

FWdfc UWggi g Vi f WUfi hWb Wb h

W

; Sch UWUZSe i gWb6

- ▶ Les données de l'entretien d'embauche
- ▶ Les différentes formes d'entretien, collectif et individuel
- ▶ L'entretien de recrutement et son déroulement
- ▶ L'intégration du candidat
- ▶ Le livret d'accueil, un outil de communication interne

W

De recrutement a toujours été considéré comme un acte clé dans le domaine des RH. Il constitue, cependant, un processus complexe qui conduit à se poser les bonnes questions sur l'organisation de l'entreprise et sur son évolution prévisible en termes de capital humain. Il est à l'origine d'une bonne ou mauvaise gestion en ressources humaines, car il faut non seulement adapter les compétences aux besoins réels de la société, mais

également anticiper sur les mouvements futurs en personnel.

DWh Vdccc WWh VWaÊW i gW iWc
VÊWb TSj UZW

L'employeur doit connaître, lors d'un recrutement, des informations relatives au futur salarié, qu'il peut être amené à vérifier son état civil, ses diplômes, ses antécédents professionnels, parfois un extrait de casier judiciaire ou l'existence d'une clause de non-concurrence.

W

Le comité d'entreprise, dans les établissements de plus de 50 salariés, doit être informé de l'utilisation des méthodes ou des techniques d'aide au recrutement (divers tests psychologiques, graphologie...).

W

Lors d'un entretien, le salarié, quant à lui, n'est pas tenu de répondre sur

- ✓ Son origine sociale et ethnique
- ✓ Ses mœurs
- ✓ Son état de grossesse
- ✓ Son état de santé
- ✓ Sa situation de famille
- ✓ Ses convictions religieuses
- ✓ Son affiliation syndicale
- ✓ Ses opinions politiques
- ✓ Le montant de ses revenus.

DWh i c i W g a d U j i W j g h V j f j i j g
h S a S g i W

Ils varient selon la taille de l'entreprise et le secteur d'activité. Selon les stades du recrutement, l'intervieweur peut être W

- ✓ W Le futur supérieur hiérarchique, qui cherche à évaluer plutôt les qualités techniques et à envisager la qualité de la future collaboration W
- ✓ W Un membre du service des ressources humaines W
- ✓ W Un membre du cabinet de recrutement W
- ✓ W Un psychologue qui évalue les motivations et des éléments de la personnalité W
- ✓ W Le directeur général.

Plusieurs lieux d'entretien sont possibles, au bureau, sur le lieu de travail, dans une salle de réunion ou dans un cabinet de recrutement.

DWh b d V S a i W h V W h W c i g W i W c h

Les consultants des cabinets de recrutement sont systématiquement formés à la technique des divers entretiens et, aujourd'hui, les chargés de recrutement des services RH ont eu cette formation au cours de leurs études.

W

On distingue trois styles d'entretien W

✓ **Le ghm Vif Uhi** 8 l'interlocuteur pose des questions très précises qui nécessitent des réponses brèves mais argumentées.

✓ **Le ghm gWa i. Vif Uhi** 8 cet entretien ressemble à une conversation. Le recruteur fait alterner des questions précises et d'autres plus larges. Le candidat a davantage de temps pour s'exprimer sur sa personnalité et ses motivations.

✓ **Le ghm bcb Vif Uhi** 8 cette forme d'entretien permet une écoute plus grande et s'illustre très facilement par la phrase « Parlez-moi de vous. »

Diverses catégories d'entretiens se chevauchent.

✓ **F Xbhf Whi** Ucbj ij iS'o 8 le recruteur est convivial, il cherche à mettre le candidat en confiance. L'accueil est informel, il peut par exemple proposer un café. Cette technique est souvent utilisée, elle a pour but de mettre à l'aise et de faire tomber les masques.

✓ **WF Xbhf Whi** SYf Wggifo 8 il se caractérise par une réception froide. Exemple de question : « Pouvez-vous m'expliquer pourquoi vous êtes en face de moi ? » C'est une pratique déconcertante qui tente de mettre le candidat sous pression pour voir ses capacités à gérer les situations difficiles.

Le recruteur fait appel au silence pour déstabiliser le candidat et remarquer la façon dont il se comporte.

C'est un entretien souvent pratiqué par des cadres opérationnels non spécialistes du recrutement. L'entretien est souvent interrompu par des appels téléphoniques d'un client ou d'un fournisseur. Il s'agit d'un entretien non structuré.

Différence entre l'entretien structuré et l'entretien non structuré

Suivant la qualité des recrutements et leur importance, les candidats sont confrontés à des entretiens collectifs, en chaîne ou individuels.

Entretien collectif

Il consiste à débattre sur un thème sous l'œil attentif de plusieurs animateurs. Cette technique est utilisée au stade préliminaire de sélection. Elle permet de tester les réactions du candidat dans un contexte professionnel et de recevoir tous les candidats qui répondent au profil requis sur le plan technique.

L'évaluation du candidat porte, par exemple, sur

- ✓ l'écoute
- ✓ la conviction
- ✓ la capacité à conclure
- ✓ L'enthousiasme de l'argumentation.

L'animateur est, selon les cas, un cadre opérationnel, un chargé de recrutement, un consultant, parfois un psychologue.

W

Cette forme d'entretien s'utilise pour des postes nécessitant un bon sens relationnel comme ceux de commerciaux, de marketing, de communication, de relations humaines.

Entretien collectif

Le candidat rencontre successivement plusieurs personnes de l'entreprise. Elles notent chacune le candidat selon des critères identiques afin de leur permettre ensuite de comparer leur point de vue et de prendre la décision qui s'impose de le recruter ou non.

Entretien individuel

C'est l'entretien le plus courant. Dans un premier temps, le recruteur informe le candidat, il se présente lui-même puis situe l'entreprise, il décrit le poste à pourvoir et l'environnement et

demande au candidat s'il a des questions. À son tour, le candidat informe le recruteur, lui décrit son expérience et précise des points particuliers de son curriculum vitae.

W

La mise en situation individuelle est une variante assez courante de l'entretien individuel classique qui consiste à soumettre au candidat un cas professionnel. Le temps de préparation varie entre 10 et 30 minutes. Cette technique permet d'apprécier ses qualités d'écoute, sa capacité à trouver rapidement une solution, ses facultés d'analyse, son esprit de synthèse.

W

L'entretien avec un jury déterminé permet de prendre une décision commune. Le jury est généralement composé

- ✓ d'un responsable hiérarchique
- ✓ d'un chargé de recrutement
- ✓ d'un psychologue.

DWpgdT VSi icYas W aWpd UZSi
Wb ead ias

Il faut signaler deux nouveaux modes d'entretien : les « RE GDMQ » et les « Wchats emploi ». Nous n'avons pas encore assez de recul pour juger de leur pertinence. Des journées RE GDMQ sont organisées par de grandes entreprises comme la SNCF, mais aussi

par les chambres de commerce ou Pôle emploi. Le principe est de retenir l'attention du recruteur pendant sept à dix minutes. Il faut donc convaincre en sélectionnant deux ou trois expériences importantes du CV et montrer combien on est motivé. Quant au tchat emploi, pendant une heure environ, on peut dialoguer avec les décideurs d'une entreprise. C'est un outil qui donne une meilleure vision des métiers d'une entreprise. Axa, LCL, L'Oréal utilisent cette technique. Il faut se montrer pertinent dans les questions et se méfier de son orthographeW

DÉV i gW iWc VÊNb TSj UZW

Le but est de communiquer correctement afin de déterminer l'aptitude du candidat à occuper sa future fonction. C'est un contact physique qui permet d'approfondir le contenu du dossier de candidature. L'enjeu est pour le candidat de convaincre son interlocuteur qu'il correspond au profil et aux attentes de l'entreprise. On peut qualifier cette situation d'«WnégalitaireW», la position de l'entreprise étant, en général, dominante.

W

Il existe plusieurs types d'entretien qui ont chacun un objectif précis et qui peuvent être combinésW

- L'entretien classique, qui sert à approfondir le CV et éclaircir les zones d'ombre
- L'entretien de motivation, qui a pour but de découvrir les moteurs, les goûts, les centres d'intérêt en rapport avec le poste
- L'entretien de mise en situation suivi d'un débriefing, qui présente des similitudes avec l'entretien de groupe
- L'entretien de groupe, qui évalue les qualités liées au travail d'équipe
- L'entretien lié aux conditions matérielles, qui consiste en une négociation en vue de déterminer la rémunération et le contenu du contrat de travail (salaire, périphériques, clauses, garanties diverses...).

Scénario de l'entretien

L'environnement, l'accueil du candidat et le déroulement de l'entretien ne s'improvisent pas mais doivent, au contraire, être minutieusement préparés.

W

L'impact du premier contact est important, aussi le bureau est-il auparavant aéré si besoin, accueillant, rangé. Le recruteur pense à éteindre son téléphone portable et à spécifier de ne pas être dérangé, il peut s'asseoir côte à côte pour un poste

d'encadrement ou face à face pour un subordonné.

W

L'accueil est souvent négligéW. Il est normal de se lever pour accueillir le candidat et de le saluer. On peut le décontracter en lui proposant un café ou un verre d'eau. Afin de le rassurer, le recruteur commence par se présenter, il est important de savoir à qui l'on va s'adresser. Le recruteur a également devant les yeux le dossier complet du candidat, qui lui sert de support à l'entretien (son CV, sa lettre de motivation, ses tests, les rapports de ceux qui l'ont déjà reçu...). En général, il annonce le déroulement de l'entretien ainsi que sa durée, présente l'entreprise, le service, la fonction.

W

Il est impératif de structurer l'entretien par un plan initial en précisant, notamment, les points à ne pas oublierW

- ✓W Permettre au candidat de s'exprimer sur ses connaissances concernant la sociétéW
- ✓W Lui demander ses «W points faiblesW pour la fonction à laquelle il postuleW
- ✓W Lui faire expliciter ses «W points fortsW(

Cela permet de juger et de percevoir l'assurance du candidat.

W

Lors de l'entretien, le recruteur peut utiliser, discrètement, une grille d'évaluation sur l'adéquation du candidat avec le profil souhaité en choisissant, seulement, deux ou trois critères importants relatifs à la fonction, par exemple indispensable, essentiel, souhaité. Il peut également noter les motivations par rapport à la carrière et à la dernière fonction occupée.

W

Le but pour le recruteur est de faire preuve d'une totale « maîtrise de soi » et d'une écoute particulière.

DS YWhij WadWW aS eWghdc cSai W

Il est toujours très intéressant de s'appesantir sur l'attitude et les gestes du candidat. En effet, la gestuelle est très révélatrice de la personnalité ou du comportement à un instant donné. Certains gestes sont très significatifs, telle la gestuelle des mains, qui vient en appui du langage et indique la force de conviction. L'attitude du corps peut trahir le candidat lorsqu'il discute avec autrui. S'il y a contradiction entre l'attitude et les mots, le système d'interprétation donne la priorité au message gestuel. Certains détails permettent d'identifier la véracité des propos émis, notamment dans le cadre des recoupements de réponses à des questions très similaires.

W

La façon de marcher révèle, aussi, une attitude de comportement mais ne peut toujours être notée.

W

L'entretien se termine toujours sur un argument positif concernant le candidat (dans le but de l'encourager). Il est nécessaire, également, de l'informer sur la suite du processus de recrutement.

W

En conclusion, les entretiens de recrutement se préparent et se doivent d'être professionnels, tant dans le contenu que dans la forme. Lors du déroulement de l'entretien, on peut adapter la méthode connue sous le nom de «~~STAR~~»

- ✓ ~~SW~~ Situation (décrire la situation) ~~W~~
- ✓ ~~WTW~~ Travail (décrire le travail à effectuer) ~~W~~
- ✓ ~~VAW~~ Action (décrire les actions à mener) ~~W~~
- ✓ ~~VRW~~ Résultat (décrire les résultats à obtenir).

Cette méthode permet de détailler clairement le poste à pourvoir.

W

L'essentiel est que chaque recruteur soit formé à la technique d'entretien, car cela ne s'improvise pas même si les différentes phases d'entretien changent ou si certaines étapes ont une durée plus ou moins longue.

W

Un entretien de feed-back est une obligation lorsqu'il y a eu utilisation de techniques complémentaires autres qu'un simple entretien, par exemple, une série de tests. Le candidat retenu reçoit le compte-rendu de l'appréciation portée sur lui, aussi bien les éléments positifs que les réserves mais sans que lui soit expliqué le poids de chaque élément dans la décision finale.

Durée et déroulement de l'entretien

La durée moyenne d'un entretien est de 30 minutes environ, au cours desquelles on utilise

- ✓ Les questions générales dites «ouvertes», c'est-à-dire appelant des réponses larges et développées: «Pouvez-vous me parler de votre expérience professionnelle»
- ✓ Les questions ciblées, semi-fermées, qui appellent une réponse brève par rapport à un point précis: «Combien de personnes encadrez-vous»
- ✓ Les questions orientées, qui portent en elles-mêmes une partie de la réponse: «Ne faudrait-il pas faire preuve de sociabilité pour réussir dans ce poste»
- ✓ Les relances, les reformulations
- ✓ L'écoute, les silences.

L'entretien étant une situation d'interaction, chacun porte en lui ses préjugés et projette, parfois, ses

stéréotypes. Si le jugement qui se forme à ce moment-là est tributaire de ses subjectivités, l'intervieweur doit se recentrer sur l'entreprise et le poste à pourvoir.

W

La décision d'embaucheW une fois les tests et les entretiens terminés, il convient de prendre une décision. Une réunion de synthèse entre les différents intervenants permet de confronter les opinions émises.

W

Pour départager deux ou trois candidats restant en lice, on peut résumer les avantages et les inconvénients de chacun, revenir aux priorités de l'entreprise, ne pas choisir le candidat qui satisfait «Wà peu près tout le mondeW mais prendre un autre rendez-vous, si nécessaire. La décision finale est généralement prise par le responsable hiérarchique.

DWh Udc Vii idch VÊWb TSj UZW

Le salaire mensuel net ou brut n'est pas le seul élément à prendre en compte, la partie des périphériques sociaux et celle des périphériques financiers peuvent faire la différence d'une entreprise à l'autre. Il faut préciser tous les éléments se reportant au salaire tels que primes, avantages en nature, participation, retraite, prévoyance, mutuelle... Avoir un tableau clair et

précis des divers périphériques financiers et sociaux. Savoir les présenter en pourcentage par rapport au salaire de base.

W

Depuis le 1^{er} juillet 1993, l'employeur a obligation de délivrer au salarié un document appelé « Contrat de travail » et d'effectuer une déclaration unique d'embauche (DUE) à l'Urssaf.

I j W f j W h c d i d h V Ê S U i j S a i W

Les services RH se penchent régulièrement sur les statistiques de l'Apec qui leur permettent de situer leur entreprise par rapport, notamment, au recrutement des cadres ou à l'embauche des jeunes.

W

J W U j a V j g W U g j i W b W t i V W h U S V g W h

W

Les embauches de cols blancs ont reculé de 10% en 2013 et devraient rester à peu près stables cette année. Résultat, le taux de chômage des cadres progresse.

W

Le marché de l'emploi cadre est désormais bel et bien rattrapé par la crise.

W

Traditionnellement très bas, le chômage des cadres était en effet passé de 3,8% à 4,2% de 2012 à 2014. Selon l'Apec, à partir de 2016, grâce à la reprise de l'investissement, le marché de l'emploi cadre devrait progressivement retrouver son dynamisme mais avec une répartition très inégale sur le territoire.

W

Plusieurs alertes avaient eu lieu sur ce marché en 2013, dont une baisse historique en novembre des offres d'emploi collectées, avec moins de 50 000 propositions de jobs. Du jamais-vu.

W

Alors que trois fonctions - commerciales, informatiques et études-recherche-développement concentreront toujours 60% des embauches, le secteur le plus porteur devrait être celui des services suivi de l'informatique et télécommunications.

W

À moyen terme, l'Apec se veut raisonnablement optimiste sur un redémarrage des recrutements, compte tenu notamment d'un accroissement du rythme des départs à la retraite et des perspectives de croissance.



Gij Wf gihWWh **Uc a d`Wa Wb hSf ihW**

«~~W~~Le plus fort survivra, celui qui est le mieux adapté à son milieu.»

W

Et si l'on s'était trompé sur la fameuse formule de Darwin~~W~~? L'adaptation au milieu, la capacité à s'intégrer et à interagir dans un environnement instable confèrent une force supérieure et génératrice de survie. Et si au fond la nature répondait à des lois de coopération plutôt qu'à des lois de compétition~~W~~?

W

La diversité de l'écosystème permet dans une relation de coopération entre les êtres la survie des espèces, un enrichissement et un développement mutuels. Grâce à la diversité dont est composé l'écosystème et à ce principe de coopération intuitif, chaque être contribue selon ses caractéristiques à la santé de l'écosystème. Il y aurait donc une véritable relation de coopération qui transcende ces modifications génétiques. Un

principe selon lequel le collectif et la différence favorisent l'évolution, l'adaptation et donc la performance.

W

Alors oui, la diversité est une force, source d'émulation et d'innovation qui permet aux organisations d'ouvrir de nouvelles voies et d'accroître leur développement et leur performance. L'apprentissage collectif, les raisonnements opposés permettent de penser en dehors du cadre, de favoriser les influences et de faire émerger la nouveauté. La performance personnelle est accélérée par l'efficacité collective et le travail collaboratif. S'engager dans la diversité n'a rien de philanthropique ou de charitable, même si cela semble plus louable d'un point de vue éthique, mais c'est juste une nécessité actuelle sans laquelle, demain, l'organisation mourra et cédera la place à une nouvelle entité. Pour survivre à la mondialisation, l'entreprise qui ne s'appuiera pas sur la diversité n'aura pas le discernement suffisant pour s'adapter aux changements, aux besoins de ses clients, dans la mosaïque des cultures et des

religions, et s'éteindra comme l'ont fait avant elle d'autres êtres vivants et civilisations.

W

À l'heure où l'on s'interroge sur le capitalisme, osons admettre que la main invisible d'Adam Smith pourrait trouver encore à s'appliquer dans l'harmonie du collectif et de la différence qui jugulent les intérêts personnels et font naître la prospérité pour tous. Cette complémentarité donnerait, enfin, naissance à un système spontanément ordonné dans lequel chacun serait gagnant. La diversité n'a rien à voir avec une charte. C'est juste une exigence pour qui souhaite perdurer. W » (J.-M. Garrigues, directeur BWWB associés)

; WgSVSi idc VWaEb eadi VWh jWj c Wh

W

53,7W% des jeunes âgés de 15 à 29Wans sont sur le marché du travail en 2012W
44W% occupent un emploi et 9,7W% sont au chômageW 15W% des 15-29Wans ne sont ni en emploi ni en formation initiale ou continue («WMEETW).

W

14W% des jeunes diplômés déclarent avoir vécu un changement significatif d'orientation professionnelle dans les deux années ayant suivi l'obtention de leur diplôme.

W

HWgUWei idc W egSi if j Wh VWh
Wc igWegjhWh hj g UWh egdî dh
Sine if j Wh

W

Les recruteurs valorisent l'adaptation au marché dans leur discours. . SURU, les parcours de réorientations sont perçus positivement par les recruteurs. Ils mettent en relief des qualités comme la ténacité et la débrouillardise. On note à la fois une prise de conscience de la nécessité de se réorienter, mais aussi une tendance à la banalisation de la réorientation sur le marché de l'emploi aujourd'hui. Le changement d'orientation est ainsi devenu une étape normale d'un parcours professionnel et non plus un accident ou un échec. La mobilité est devenue nécessaire pour tous.

Dici WYgSi idc Vj USc ViVSi

Il s'agit tout d'abord d'annoncer le recrutement puis de présenter le nouvel arrivant à ses interlocuteursW ensuite, après quelques semaines, un point sur la satisfaction réciproque peut être effectué.

W

Cette intégration se fait de plus en plus sous forme d'une période structurée où des rencontres auront lieu avec les principaux interlocuteurs.

W

L'intégration s'appuie aussi souvent sur des documents écrits du type W : «WManuel du nouvel embauchéW», «Wlivret d'accueilW...

HgdUWj gWVÊSUUj WVaVj UScViVSi

On s'adapte au nombre de candidats recrutés et on choisit parmi les possibilités suivantesW

- ✓WIntégration dans le service et situation de la personne dans l'organigrammeW
- ✓WVisite du site et présentation à l'encadrementW
- ✓WInformation à l'ensemble du personnel de son arrivée par e-mailW
- ✓WRemise d'un livret d'accueil à l'arrivantW
- ✓WÉchos dans le journal de l'entrepriseW
- ✓WDésignation d'un responsable de suivi du salariéW
- ✓WArrainage par un ancienW
- ✓WInformations sociales...

La qualité de l'accueil du candidat est un des éléments de réussite de son intégration au sein de la société. Cette procédure doit être évolutive et s'adapter rapidement aux divers supports multimédias.

?ic VWaS eWgidVWVÊWhhSi

Il est assez rare qu'une séparation arrive avant la fin de la période d'essai du fait de l'employeur. Dans les autres cas, c'est plus souvent du fait du candidat parce qu'il estime que le poste n'est pas, à court terme, ce qui lui avait été décrit. C'est un échec pour tout le monde et il vaut mieux en analyser les raisons pour ne pas les reproduire, la réussite n'étant pas nécessairement dans la longueur de la carrière chez un employeur, mais chacun attend tout de même une durée minimale.

W

Des exemples de parcours, la présentation du système de promotion, la possibilité à deux, quatre ou cinq ans de faire un bilan de carrière, la transparence dans les opportunités et les critères de choix donnent au candidat la possibilité de se préparer à son évolution. Les informations sur cette gestion sont un des critères qui, souvent, font pencher la balance, tout autant que le salaire. En conclusion, faire le bon choix en matière de recrutement nécessite une connaissance ciblée de l'autre.

W

Le niveau de sophistication auquel est arrivé le recrutement peut faire perdre le plus élémentaire bon sens. C'est pourquoi il n'est pas rare de voir des décideurs s'entêter sur des profils qui n'existent pas. Le temps passé à chercher cette perle rare aurait pu être utilisé à laisser se former un autre

candidat plus courant sur le marché du travail. Les nouvelles possibilités d'approche, les méthodes de recrutement de plus en plus sophistiquées ne pourront jamais créer le candidat parfait.

DW *aikgW* VÊSUUj Wia

Le service des ressources humaines d'une entreprise, sous l'autorité du DRH, a un devoir d'information et de communication. Le service RH met en place et réalise des publications diverses et variées (selon le budget dont il bénéficie), sur lesquelles il s'appuie pour diffuser une information descendante de la hiérarchie vers les salariés. Parmi la pluralité de médias existant dans l'entreprise, un seul est véritablement conçu pour les seuls salariés exerçant en son sein, il s'agit du livret d'accueil.

W

Le livret d'accueil a pour objet d'informer le salarié sur tout ce qui a trait à l'entreprise d'une manière généraleW l'organisation, les objectifs, la politique sociale d'une part, et sur ce qui le concerne à titre individuel d'autre part à savoir la rémunération, les congés payés, les avantages sociaux, les conditions de travail, la gestion des carrières et la formation.

W

Il existe des livrets d'accueil accessibles YID intranet ou InternetW, sous cette forme, la réactualisation des informations qu'il contient est aisée. Généralement, il prend la forme d'un document écrit.

Mc dj i iaVWUdb b j c iUSi idc
ici Wgc W

Comme tout produit, celui-ci a un coût. Si l'entreprise ne possède pas de service communication, le DRH peut faire appel à l'externalisation (appel d'offres).

W

La mise en place d'un livret d'accueil correspond à un choix et n'est pas une obligation. Cependant le livret d'accueil reflète la volonté de l'entreprise d'apporter au salarié toutes les informations utiles à sa bonne intégration dans l'entreprise. Il est remis à l'entrée du salarié dans l'entreprise pour entraîner son adhésion.

W

Par sa présentation, sa forme et le soin apporté à son élaboration, on perçoit l'identité, la culture et la personnalité de l'entreprise. Il revêt tous les indices servant à identifier l'entrepriseW logo, charte graphique, valeurs...

W

Le livret d'accueil est à l'usage exclusif des salariés, il doit être fonctionnel et contenir peu de pages. Il doit rester un recueil d'informations pratiques et facilement disponibles, son concept doit être simple.

W

Des informations résumées forment la fiche d'identité de l'entrepriseW

- ✓W La présentation de l'équipe dirigeanteW
- ✓W l'historique de l'entrepriseW
- ✓W Ses activités et ses missionsW
- ✓W Ses objectifs, ses résultats et ses ambitions.

Des informations pratiques facilitent la vie au quotidien des salariésW

- ✓W Ouverture et fermeture de l'entreprise et des bureaux, temps de pauseW
- ✓W Diverses sallesW de repos, pour fumeurs, cafétéria, mises à la disposition des salariés avec heures d'ouverture et fermetureW
- ✓W Sécurité (les consignes à respecter)W
- ✓W Convention collective de référence dans l'entreprise et où la consulter.

Des informations précisent sur les modalités du service RHW

- ✓W Organisation des différents services comme la paie, le service formationW
- ✓W Périphériques financiers tels que la participation, l'intéressement, le

plan d'épargne entreprise, les prêts

➤ Compléments de salaire, si besoin : avantages en nature, primes de transport, tickets-restaurant

➤ Périphériques sociaux : prévoyance, retraite.

Au moment de sa remise, la personne chargée de l'accueil doit pouvoir apporter des commentaires, si besoin, ou des réponses aux questions émanant du salarié après lecture.

Êci gSc W UdæSTdgSi if

«Voici ce qu'Isabelle Reyre, présidente d'Arctus, en dit.» La DRH se doit d'assurer dans l'intranet, support d'information, de communication et de collaboration, le suivi de la publication d'éléments directement en lien avec la vie «WRHW» de l'entreprise dans l'intranet ainsi que l'animation de communautés.

W

Ab a ShizfWV>ibfcfa Shicb LDWnotes de service, de nomination, vie des IRP, vie de l'organisation sont les grandes typologies de contenus que l'on y retrouve. Cela est complété par l'information chaude qui recouvre pour la DRH des publications destinées à une cible «W interneW» (actualité des métiers ou des ressources humaines, par

exemple). L'information est avant tout descendante et peu profiléeW elle est ouverte à tous.

W

Ces contenus sont produits et publiés par un petit nombre d'acteurs à la DRH. Ils centralisent les contributions, les adaptent éventuellement avant de les publier.

W

Ab a ShizfW VW Uc``STcfShicb, on trouve des espaces, fermés ou ouverts, qui permettent à un groupe défini d'échanger à propos d'une problématique précise. On citera ici les espaces projets, les communautés de pratique ou d'intérêt. Mais il existe aussi des communautés géographiques ou de direction, par exemple.

W

Chaque individu peut appartenir à différents univers collaboratifs en fonction des critères retenus pour segmenter le territoire de partage. Il y a en fait coexistence d'espaces dans l'intranet avec des objectifs bien distincts. Dans cette «WgalaxieW chacun va trouver, en fonction de ses centres d'intérêt, les espaces nécessaires à ses activités.

W

Grâce au système qui reconnaît chaque individu, au travers d'un certain nombre de critères, le plus souvent gérés dans un annuaire (direction, métier, site

géographique...), le collaborateur peut accéder à des communautés ou à des espaces à la fois en fonction d'attributions organisationnelles (profilage) et de choix individuels (personnalisation).

W

En complément des contenus et des informations RH, la DRH a une carte à jouer importante dans la mise en place de l'annuaire unifié sur lequel l'entreprise va s'appuyer pour donner des accès individualisés. Elle est le plus souvent source d'approvisionnement en informations en lien avec l'identité des salariés (nom, prénom, fonction, identifiant...).

W

Enfin, la DRH peut animer un grand nombre d'espaces en lien avec les problématiques qu'elle pilote, qu'il s'agisse de mobilité, d'alternance, de relations avec les IRP, la communauté des dirigeants ou celle des managers, pour ne citer que quelques-unes d'entre elles.

? ZSd ihf Wb6

? Zc *igif* `Wg T c b g
Uc b hf Shg

W

; Sch UWUZSe*i* gWb6

- ▶ L'origine du contrat de travail
- ▶ L'élaboration du contrat de travail
- ▶ Les contrats à durée indéterminée et les contrats à durée déterminée
- ▶ Quelques contrats spécifiques, dont le contrat de professionnalisation
- ▶ Le travail temporaire

W

Gn trouve en France de nombreux contrats de travail parmi lesquels le contrat à durée indéterminée (CDI), souvent remis en question, le contrat à durée déterminée (CDD), les contrats aidés par l'État, sans cesse créés, modifiés ou supprimés, les contrats spécifiques concernant les jeunes, les seniors, les chômeurs, les stagiaires... On s'attardera sur les deux plus courants que sont le CDI et le CDD, ainsi que sur le contrat de professionnalisation, car il est un des

moyens pour la génération «~~WWW~~», ou génération du Net, d'obtenir un emploi ciblé par rapport à sa formation et ses propres envies.

Édgar Yic WVj Udc igSi VWi gSkSia

Comment situer le travail d'un point de vue juridique~~W~~ Appartient-il au droit des «~~W~~biens~~W~~», une chose négociable, ou des «~~W~~personnes~~W~~», en tant qu'un élément de la personne~~W~~ Au cours des ans, on s'est souvent heurté à cette dualité.

W

Si l'on remonte à l'origine, on trouve d'un côté l'esclavage, où le travailleur est considéré comme une «~~W~~chose~~W~~» et donc, de ce fait, négociable et régi par la notion de «~~W~~commerce~~W~~», et de l'autre, on rencontre le travail familial ou monastique, par nature indissociable de la personne elle-même et hors commerce. On constate toujours, au cours des évolutions historiques, cette oscillation entre des conceptions patrimoniales, les biens, et «~~W~~supra-patrimoniales~~W~~ », émanant de la personne. Citons pour mémoire le Code noir de 1685, texte qui resta en vigueur jusqu'en 1848 avec une courte interruption pendant la Révolution~~W~~: l'esclave y est défini comme un bien meuble, pouvant être acheté, cédé, transmis par héritage, assuré en capital, saisi en cas de faillite. Appartenant au patrimoine de son

maître, il ne peut être lui-même titulaire d'un patrimoine et n'a pas la possibilité d'ester en justice... En revanche, contrairement à une chose, il peut être déclaré responsable, les seuils de sanction, les châtiments corporels sont réglementés, des «~~W~~minimums~~W~~» sont octroyés en matière d'hygiène, de repas, des quotas de rations... Donc, à certains égards, on lui confère «~~W~~presque~~W~~» la qualité de personne. Le corporatisme avançait l'idée de différenciation entre «~~W~~gens de métier~~W~~» et «~~W~~gens de travail~~W~~», afin de marquer une différence entre ceux qui réalisent une «~~W~~œuvre~~W~~» et les autres, les «~~W~~journaliers~~W~~», qui devaient se contenter de vivre à la journée. Aussi la situation des travailleurs exclus des corporations était-elle difficile.

~~D~~z gWVj Udc i gSi

Aux temps modernes, sous Colbert, va s'initier une politique industrielle avec le développement des manufactures. Colbert a le souci de réglementer et discipliner la main-d'œuvre, de même que l'esclavage dans les colonies, en reprenant le droit romain avec quelques aménagements dictés par les exigences chrétiennes, notamment permettre une vie de famille aux travailleurs serviles. Avec la Révolution et l'évolution de la pensée, on assiste au rejet et à la fin du corporatisme, symbole du système féodal, consacrée par la loi Le~~W~~Chapelier du 14~~W~~juin 1791. On quitte le régime de

la tutelle des travailleurs pour ériger l'«~~W~~ère du contrat~~W~~». La figure du travailleur s'efface derrière celle du contractant. Ce n'est plus la personne et son savoir-faire qui sont le pivot de la relation de travail, mais le prix qu'elle coûte, c'est-à-dire son salaire. Le travail se range du côté des «~~W~~biens~~W~~» dont le travailleur serait le détenteur et pourrait faire librement négoce.

DWUdc i gSi VÊdj kgSYW



Le décret d'Allarde de 1791 met le travail sur le même plan que le négoce, il trouvera sa traduction technique dans le Code civil de 1804, qui assimilera la relation de travail à l'une des formes du louage~~W~~ le contrat d'ouvrage. Dans le même Code civil, au sein de l'intimité familiale, les domestiques comme l'épouse et les enfants sont soumis à l'autorité du paterfamilias~~W~~ La mise en œuvre d'un régime contractuel particulier passait par la reconnaissance formelle d'un type spécial de contrat. Le décret du 2~~W~~ mars 1848 a pour effet de rendre un lien de subordination direct entre un employeur et son salarié.

~~W~~

C'est en 1910, avec le premier livre du Code du travail, que l'appellation «~~W~~contrat de travail~~W~~» va être utilisée, mais les dispositions restent celles du

contrat de louage. Il faudra attendre plus de deux générations pour voir le contrat de travail placé dans un régime différent. Vers 1970, la crise économique liée au pétrole et la montée du chômage influencent le changement de la situation juridique du travailleur, qui évolue vers la notion de statut, fondé sur le CDI à temps plein, grâce à la négociation entre syndicats d'ouvriers et organisations patronales et à la législation.

DS *adi* VWb Wc hj SaihSi idc



L'accord national du 14 décembre 1977 et la loi du 19 janvier 1978, dite loi de «mensualisation», sont décisifs dans le changement de la situation du travailleur. C'est, notamment, la fin de la variabilité des salaires journaliers ou par quinzaine.

W

Parallèlement, le législateur s'est employé à stabiliser le contrat de travail en distinguant nettement la situation des parties lors de la rupture. La démission reste libre sous réserve de respecter le préavis, tandis que le licenciement est encadré par la loi du 13 juillet 1973.



D'autres formes de contrat existent, dont le travail temporaire et le CDD. La

loi viendra réglementer ces nouveaux types de contrat de travail (loi du 3^W janvier 1972, pour le travail temporaire, et une ordonnance du 5^W février 1982, pour le CDD). Le contrat de travail temporaire et le CDD ne peuvent être utilisés pour «^W pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise^W».

^W

Le risque pour les syndicats d'ouvriers est de voir se substituer de nouvelles formes de contrat de travail dérogeant de façon moins favorable, en augmentant la précarité, à ce qui devient la norme^W le CDI à temps plein.

^W

En conclusion, peut-on dire aujourd'hui, avec l'augmentation du chômage, des dispositifs de contrats aidés, de substituts au salariat (assurance chômage...), que la norme est le CDI à temps plein^W?

^W

La compétitivité des entreprises, la mondialisation, la flexibilité du temps de travail devenue un «^W curseur^W» de gestion essentiel de l'entreprise, les gains de productivité nous démontrent qu'à ce jour d'autres contrats perdurent auprès du CDI, tels les contrats à durée déterminée ou les contrats à temps partiel.

Droit du Travail

Les fondements du droit en France posent le principe de la « hiérarchie des normes » et viennent s'ajouter à la loi, sachant que le régime le plus favorable s'appliquera au salarié. On peut citer dans un ordre dégressif, les documents suivants :

- ✓ Le Code du travail (lois, règlements, décrets)
- ✓ La convention collective
- ✓ Les accords de branche
- ✓ Les accords d'entreprise
- ✓ Les usages
- ✓ Le règlement intérieur, quelquefois.

Ces diverses contraintes impliquent de connaître parfaitement le « périmètre juridique » de l'entreprise et l'articulation la plus favorable à travers ces différentes sources de droit pour l'élaboration du contrat.

W

Aujourd'hui, il ne faut pas non plus omettre toute la réglementation européenne en matière de politique sociale et des conventions relatives au travail. Nombre de décisions des plus hautes juridictions nationales (Cour de cassation et Conseil d'État) font l'objet de recours devant la Cour de justice de la Communauté européenne (CJCE) ou la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH).

La rédaction du contrat permet de clarifier les droits et les obligations respectifs. Le contrat est une convention par laquelle la personne en tant que salarié s'engage à travailler pour le compte d'une autre personne, en l'occurrence l'employeur, avec un lien de subordination, moyennant une rémunération dénommée « salaire ».

W

Le contrat recouvre ainsi trois composantesW

- ✓W Une prestation de serviceW: le travail effectué par le salariéW
- ✓W Une subordination juridiqueW: le pouvoir de management de l'employeurW
- ✓W Une rémunérationW: le salaire octroyé au salarié par l'employeur.

Les grandes rubriques habituelles, outre l'identité des deux parties, concernent, au niveau de l'employeurW

- ✓W La dénomination sociale et l'adresse de l'entrepriseW
- ✓W Le code APE et la dénomination de la convention collective applicableW
- ✓W La date d'embauche.

Au niveau du salarié, outre les nom, prénom, nationalité, date et lieu de naissanceW

- ✓W La fonction exercéeW

- ✓ La qualification professionnelle du salarié et le coefficient hiérarchique conventionnel correspondant
- ✓ Sa rémunération
- ✓ Le lieu de travail, la durée ou l'horaire de travail
- ✓ La durée de la période d'essai
- ✓ Les congés payés et jours de RTT, si besoin
- ✓ Le régime complémentaire de protection sociale dont il bénéficie, le cas échéant.



Il est d'usage dans certaines entreprises de remettre au salarié un document lors de son embauche et simultanément au contrat de travail. Ce document sur le statut collectif de l'entreprise mentionne le régime de la participation applicable, celui de la prévoyance... il est, parfois, assimilable au livret d'accueil. Il ne saurait être confondu avec le contrat de travail, même si celui-ci y fait référence. La remise d'un tel document n'a pas pour effet de contractualiser les avantages qui y sont décrits.

DW h b dV iñ USi idch VÊ c Udci gSi
VWi gSkSi a

L'employeur a la possibilité de proposer une modification de l'un des articles du contrat de travail ou des conditions d'emploi du salarié.

On considère deux cas. Soit la modification porte sur un élément substantiel du contrat de travail et, pour l'apprécier, il faut se référer à la convention collective. La rupture consécutive au refus du salarié est alors considérée comme un licenciement et ouvre droit aux indemnités de rupture. Soit la modification porte sur un élément accessoire du contrat et, en cas de refus du salarié, il s'agit d'un licenciement pour faute, sans indemnités de la part de l'employeur.

DS hj heWt hīdc Vj Udc i gSi VW
i gSkSia

De nombreux cas de suspension du contrat de travail existent et les modalités de paiement sont différentes en fonction de la qualité de l'absence. Les cas les plus fréquents sont la maladie, la maternité, le congé parental, l'accident du travail, le congé formation, le congé sabbatique, le congé pour création d'entreprise, la grève ou la mise à pied. Pendant la suspension, le salarié reste lié par les obligations de discrétion et de loyauté. Par contre, l'employeur ne peut rompre unilatéralement le contrat sauf pour un motif économique justifié.

W

Compétence de la juridiction prud'homaleWle salarié peut faire appel aux prud'hommes dans le cas d'un litige concernant son contrat de travail.

- ✓ Si le travail s'exécute dans un établissement, le conseil compétent est celui du ressort où se situe cet établissement.
- ✓ Si le travail s'exécute en dehors de tout établissement, ou à domicile, la juridiction compétente est celle du domicile du salarié.

D'un autre côté, la loi fixe des règles précises sur le contenu du contrat de travail. Elle interdit :

Il est impossible de déroger aux lois et principes fondamentaux dans un sens défavorable au salarié. Le contrat de travail ne doit pas porter atteinte au principe d'égalité entre salariés, notamment en ce qui concerne :

- ✓ l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.
- ✓ l'égalité de traitement entre les salariés à temps complet et ceux à temps partiel.
- ✓ l'égalité de traitement entre CDI et CDD.

De plus, le contrat de travail ne doit pas entraver la liberté du salarié dans sa vie privée et dans ses mœurs.



Toutes les clauses du contrat dérogeant à la loi, à la convention collective, aux accords collectifs (de branche, d'entreprise) ou aux usages dans un sens moins favorable au salarié ne sont pas applicables. Les clauses dites «*couperets*» sont interdites, le contrat

de travail ne peut prévoir la mise à la retraite «~~W~~automatique~~W~~» des salariés (art.~~WLW~~122-14-12). Certaines clauses d'indexation ne peuvent être opposées au salarié. Dans le contrat de travail, il n'est pas possible de prévoir l'indexation du salaire sur~~W~~

- ✓~~W~~Le smic~~W~~
- ✓~~W~~Le niveau général des prix~~W~~
- ✓~~W~~Le niveau général des salaires~~W~~
- ✓~~W~~Le prix des biens et des services sans lien avec l'activité de l'entreprise~~W~~
- ✓~~W~~Un accessoire de salaire, comme une prime, ne peut pas non plus être ajusté en fonction d'une indexation prohibée, notamment le smic.

Par contre, l'employeur se réserve le droit de modifier à tout moment le taux et les modalités de commissionnement d'un commercial, ou encore la possibilité de transformer un contrat à temps partiel d'un salarié en temps complet, ou inversement, à condition bien entendu de le justifier par des motifs objectifs.

DS Ua5j hWVWb dT*iai* W

La clause de mobilité est la clause du contrat par laquelle le salarié accepte de voir son lieu d'affectation modifié de manière unilatérale par l'employeur. Elle peut prévoir certains déplacements ponctuels. L'application de la clause de mobilité doit être justifiée par l'intérêt

de l'entreprise et exécutée de bonne foi.

W

À défaut de clause de mobilité, le transfert du lieu de travail en dehors du même secteur géographique constitue une modification du contrat de travail nécessitant l'accord du salarié. Lorsqu'il met en œuvre une clause de mobilité dans l'intérêt de l'entreprise et de manière loyale, l'employeur est dans l'exercice de son pouvoir de direction. Le refus du salarié est donc en principe constitutif d'une faute, laquelle peut justifier un licenciement.

W

La loi du 14 juin 2013 apporte deux précisions importantes relatives à la mobilité.

W

E dTia i Wic i Wgc W

W

Il est possible pour un salarié de refuser une mobilité interne proposée par son employeur si son contrat de travail ne le propose pas.

W

L'employeur peut engager une négociation dans le cadre d'un accord d'entreprise avec obligation de respecter la vie personnelle et familiale du salarié. Parmi les mesures d'accompagnement de l'employeur, on peut noter la participation pour

compenser les frais de transport et une éventuelle perte de pouvoir d'achat.

W

En cas de refus du salarié, son licenciement repose désormais sur un motif économique. Il y a obligation de mesures d'accompagnement et de reclassement, mais il n'y a pas de déclenchement de plan social.

W

E dT *ai* WW *hi* Wgc WhWUj *gi*hWW

W

L'avenant du contrat de travail doit prévoir les modalités de retour anticipé dans son entreprise d'origine dans un délai raisonnable.

W

Le salarié retrouve son emploi ou un emploi similaire, assorti d'une qualification et d'une rémunération au moins équivalentes.

DS Ua Sj hWVWc dc)Udc Uj ggWc UW

Dans l'ancienne jurisprudence, les clauses de non-concurrence devaient être limitées dans le temps et dans l'espace afin de ne pas empêcher le salarié de travailler et, suivant les dispositions de la convention collective, une contrepartie financière était prévue.

W

Depuis 2002, il y a licéité de la clause de non-concurrence à condition que quatre conditions cumulatives soient réunies. Elle doit

- ✓ Être indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise
- ✓ Être limitée dans le temps et dans l'espace
- ✓ Tenir compte des spécificités de l'emploi du salarié
- ✓ Comporter une contrepartie financière.

Par contre, il n'y a aucune précision sur le montant des contreparties financières



Il faut désormais contrôler la date de rédaction de la clause de non-concurrence. Les employeurs qui n'ont pas mis à jour cette clause doivent donc savoir que si les salariés respectent quand même l'obligation de non-concurrence, ceux-ci ont droit à une contrepartie, laquelle sera, le cas échéant, fixée par les juges. Du point de vue des ressources humaines, quelle attitude doit-on adopter ? Ce revirement de jurisprudence peut avoir de lourdes conséquences sur les contrats passés antérieurement au 10 juillet 2002. On ne peut manquer de souligner l'insécurité juridique et le bouleversement qu'entraînent de tels revirements affectant la validité de toutes les clauses existantes qui ne

comportent pas de contrepartie pécuniaire.

W

L'employeur a comme choix W

- ✓ W De renoncer à exiger un engagement de non-concurrence de la part de son salarié W
- ✓ W D'envisager son licenciement sans caractère réel et sérieux, dans le cas où il refuserait de souscrire à un tel engagement.

DS Ua Sj h W V W V W W i i f d g b Si i d c

Les cadres qui se voient offrir des formations très onéreuses du style MBA ont dans leur contrat une clause spécifique, la « W clause de dédit formation W. Elle permet d'éviter que le salarié quitte l'entreprise aussitôt après avoir été formé. Le salarié ne peut partir qu'en payant le dédit.

W

Pour que cette clause s'applique, la jurisprudence l'a encadrée. Elle doit être écrite, généralement on ne la trouve pas dans la convention collective, mais elle se matérialise de deux manières W soit elle est incluse dans le contrat de travail, soit elle est rédigée spécifiquement sous forme d'avenant et remise avant la formation. Par contre, l'action de formation doit se situer au-delà de l'obligation de l'employeur en matière de formation.

DS Ua Sj hWVÊWUaj hikii W

La clause d'exclusivité est une clause interdisant au salarié de cumuler son emploi avec toute autre activité professionnelle, salariée ou non. Par cette clause, le salarié s'engage à ne pas travailler pour une entreprise dans le même secteur d'activité.

W

Cette clause concerne les commerciaux et les fonctions dites «~~W~~sensibles~~W~~», elle permet de protéger les intérêts de l'entreprise. La violation de cette clause peut entraîner un licenciement pour faute lourde~~W~~ non seulement le salarié ne perçoit pas d'indemnités, mais il risque d'être condamné à des dommages-intérêts.

DS Ua Sj hWVÊc kWci idc



Elle trouve son principe dans la loi du 13~~W~~ juillet 1978, qui fut modifiée par la loi du 26~~W~~ novembre 1990. Il s'agit de la seule clause à support légal. Cette loi a un caractère supplétif, elle n'intervient qu'à défaut, en absence de dispositions conventionnelles ou du contrat de travail. En cas de contentieux, seul le tribunal de grande instance est compétent. L'ensemble de ces dispositions figurent à l'article L~~W~~11-7 du Code de la propriété intellectuelle.

; Wh Ua Sj hWh VWhiUSi Wh

Les clauses de rémunération. Il est très délicat de s'engager sur le détail de telles clauses, il est préférable de noter seulement le montant du salaire brut et éventuellement des primes et indemnités en précisant la périodicité du versement. La liberté contractuelle est limitée au respect des minima sociaux en matière de salaire. Le contrat de travail ne doit pas fixer un montant inférieur à celui déterminé conventionnellement ou des modalités d'octroi et de calcul moins favorables au salarié que celles prévues par la convention collective, notamment en cas de 13^e mois, prime d'ancienneté, prime de productivité. Particularité de la prime de vacances : elle n'est pas incluse dans le 13^e mois, il faut penser à la verser lors des congés payés annuel Détermination de l'horaire de travail. Le contrat de travail ne fera qu'un rappel des normes et procédures applicables dans l'entreprise en évitant de préciser le seuil des heures supplémentaires qui a de plus en plus tendance à se modifier. Les clauses de forfait en heures et en jours pour être opposable au salarié, la convention de forfait doit résulter d'un accord entre l'employeur et le salarié, le contrat de travail formalise cet accord. Le forfait ne doit pas être défavorable au salarié, il doit au moins être égal au salaire minimal conventionnel correspondant à la fonction, augmenté du paiement des

heures supplémentaires. Des accords collectifs, notamment relatifs aux 35 heures, peuvent prévoir des modalités particulières de forfait (base hebdomadaire, mensuelle, annuelle ou en jours, en heures sur l'année).

DWUdc i gSi x Vj gWW
ic VW Wgb ic WW% ; B

Le contrat de travail à durée indéterminée est la forme normale et générale de la relation de travail. Par définition, il ne prévoit pas la date à laquelle il prend fin.

W

Les conditions de validité d'un CDI sont les suivantesW

- ✓W Existence d'un lien de subordinationW : c'est l'élément essentiel du contrat de travail. Le salarié doit être réellement placé sous la direction, la surveillance et l'autorité de son employeurW
- ✓W Exécution d'une prestation de travailW. il peut s'agir de travaux manuels, intellectuels, artistiques... exécutés dans tous les secteurs d'activitéW
- ✓W Versement d'une rémunérationW c'est la contrepartie nécessaire de la prestation de travail. Peu importe qu'elle soit versée en argent ou en nature, qu'elle soit calculée au temps, aux pièces, à la

| commission...

J WWSUi idc Vj Udc igSi VWigSkSi a

Il n'est pas obligatoire de rédiger un contrat de travail, ce qui peut parfois poser des problèmes de preuve. Il suffit que le salarié justifie d'une fiche de paie. Cependant, chaque employeur doit remettre au salarié, dans les deux jours qui suivent son embauche, un document comportant un certain nombre de renseignements sur les conditions de travail et notamment sur la période d'essai.

DS e WgidVWVÊWhhSi

La période dite «Wd'essaiW» est la période au cours de laquelle le contrat peut être rompu par chacune des parties sans avoir à justifier le motif de rupture, sans formalités particulières ni préavis ou indemnités (sauf dispositions conventionnelles contraires). Cependant, généralement, la rupture du contrat en cours de période d'essai est motivée par des circonstances étant en relation avec l'exécution du contrat de travail du salarié.

W

La période d'essai fait son entrée dans le Code du travail par la loi Bertrand n°W 2008-596, du 25W juin 2008. Désormais, la période d'essai doit être

stipulée dans la lettre d'engagement ou le contrat de travail.



L'article L221-23 du Code du travail précise : « La période d'essai et la possibilité de la renouveler ne se présument pas. Elles sont expressément stipulées dans la lettre d'engagement ou le contrat de travail. » L'article L221-19 du Code du travail dispose désormais que « Le contrat de travail à durée indéterminée peut comporter une période d'essai dont la durée maximale est pour les ouvriers et les employés de deux mois, les agents de maîtrise et les techniciens, de trois mois, les cadres, de quatre mois ». Le décompte s'effectue en jours calendaires.

W

Par ailleurs, dans l'article L221-21 « Elle peut être renouvelée une fois si un accord de branche étendu le prévoit. Cet accord fixe les conditions et les durées de renouvellement. Pour les contrats stipulant une période d'essai d'au moins une semaine, le salarié est prévenu dans un délai qui ne peut être inférieur à vingt-quatre heures en deçà de huit jours de présence, quarante-huit heures entre huit jours et un mois de présence, deux semaines après un mois de présence, un mois après trois mois de présence. »

DS gj ei j gWVÊ c : ; B

Elle procède de plusieurs possibilités,
soitW

✓WLa démission du salarié, il n'est pas nécessaire qu'elle soit acceptée par l'employeur. Elle marque le point de départ du préavisW

✓WLe licenciement par l'employeur pour motif personnel ou motif économique. Le motif de licenciement doit être réel et sérieux (faute du salarié, situation économique critique...). Le salarié bénéficie d'un préavis dont la durée varie en fonction de son ancienneté et de son gradeW

✓Wn cas de force majeureW

✓WLe départ à la retraite du salarié...

B7Yi fW6./ d8
Exemple de contrat
de travail à durée
indéterminée.

CONTRAT À DURÉE INDÉTERMINÉE	
Entre les soussignés :	
Article I : Emploi occupé	
Article II : Définition des missions	
Article III : Durée du travail	
Article IV : Période d'essai	
Article V : Lieu de travail	
Article VI : Horaires de travail	
Article VII : Rémunération	
Article VIII : Frais professionnels (facultatif)	
Article IX : Véhicule (facultatif)	
Article X : Secret professionnel (facultatif)	
Article XI : Congés payés	
Article XII : Retraite complémentaire	
Article XIII : Convention collective (1)	
Article XIV : Rupture	
Fait en double exemplaire,	
À	
Le	
Signature de l'employeur et cachet de la société	Signature du salarié précédée de la mention manuscrite « Lu et approuvé » (2)

(1) On peut se la procurer au Journal officiel, 26 rue Desaix, 75727 Paris Cedex 15.

(2) Attention ! les autres pages du contrat doivent être paraphées par l'employeur et le salarié.

DW: ; ; dj Udc i gSi x Vj gWW
VW Wgb ic WW

: ; ; x i Wgb WegWUih

Si le CDD prévoit un terme (date
d'échéance précise), il ne peut être
renouvelé que deux fois.

W

Dans ce cas, le renouvellement est possible soit W

- ✓ ~~W~~ Parce qu'une clause du contrat le prévoit W
- ✓ ~~W~~ Parce qu'un ~~avenant~~ ~~est~~ ~~proposé~~ au salarié avant l'échéance de son contrat.

L'avenant doit être proposé avant l'échéance du contrat, mais la loi ne prévoit pas de délai pour prévenir le salarié des suites éventuelles réservées à son CDD.

W

Le renouvellement du CDD est possible sous réserve que la durée totale du CDD (y compris son renouvellement) ne dépasse pas la ~~W~~ durée maximale autorisée ~~W~~

- ✓ ~~W~~ 8 ~~W~~ mois dans la plupart des cas ~~W~~
- ✓ ~~W~~ 9 ~~W~~ mois lorsque le contrat est conclu dans l'attente de l'arrivée d'un salarié recruté en ~~W~~ CDI ~~W~~
- ✓ ~~W~~ 4 ~~W~~ mois si le contrat est exécuté à l'étranger, s'il est conclu dans le cadre du départ définitif d'un salarié avant la suppression de son poste ou en cas d'accroissement exceptionnel d'activité.

Lorsque le contrat se poursuit après l'échéance du terme du CDD, il se transforme automatiquement en ~~W~~ CDI ~~W~~ et le salarié conserve l'ancienneté acquise pendant son CDD.

: ; ; hSch i Wgb Weg WUih

Il est possible de signer un CDD sans terme précis dans les cas suivantsW

- ✓W Remplacement d'un salarié absentW
- ✓W Remplacement d'un salarié dont le contrat de travail est suspenduW
- ✓W Attente de l'arrivée d'un salarié recruté en CDIW
- ✓W Recrutement de salariés saisonniers.

Dans ces cas, le CDD est conclu pour une période minimale (qui doit être précisée au sein du contrat).

W

Le renouvellement se fait alors à l'issue de la période minimale et, en pratique, prend la forme d'un ou plusieurs avenantsW

- ✓W Jusqu'au retour du salarié remplacéW
- ✓W Jusqu'à la réalisation de l'objet pour lequel il a été conclu.

Le non-respect des conditions de renouvellement entraîne la requalification du CDD enWDI.

W

Code du travailW articles LW1242-7 à LW1242-9, articles LW1242-12 à LW1242-13, articles LW1243-5 à LW1243-12, articleWW1243-13.

W

Lorsqu'un contrat de travail à durée déterminée prend fin, il n'est pas possible d'embaucher, sur le même poste de travail, à nouveau en contrat à durée déterminée ou en contrat de travail temporaire, avant l'expiration d'une période égale

✓ ~~W~~ Au tiers de la durée totale du contrat précédent, incluant, le cas échéant, son ou ses deux renouvellements, si ce contrat est d'au moins 14 ~~W~~ jours. Ainsi, un poste pourvu par un CDD de trois mois ne peut faire l'objet d'un nouveau CDD avant l'expiration d'un délai de carence d'un mois ~~W~~

✓ ~~W~~ À la moitié de la durée totale du contrat précédent, incluant, le cas échéant, son ou ses deux renouvellements, si ce contrat est inférieur à 14 ~~W~~ jours. Un poste pourvu en CDD pendant dix jours ne peut donc faire l'objet d'un nouveau CDD avant l'expiration d'un délai de cinq jours.



Depuis le 1^{er} ~~W~~ juillet 2013 (quelle que soit la date de leur signature), le taux de la contribution patronale d'assurance chômage est majoré en cas de recours à des CDD de courte durée. Le taux de cette majoration varie en fonction de la durée et du motif de recours au CDD, il est à valider sur les sites de l'Urssaf et de l'Unedic.

Si x Vj gWVW Wgb icWV
x dTjW VW ci

Le dispositif du «CDD à objet défini» a été pérennisé par la loi du 20 décembre 2014, applicable aux contrats conclus à compter de sa date d'entrée en vigueur (22 décembre 2014).

W

Ce contrat est réservé au recrutement d'ingénieurs et de cadres (au sens des conventions collectives).

W

D'une durée comprise entre 18 et 36W mois (sans renouvellement possible), il prend normalement fin avec la réalisation de l'objet pour lequel il a été conclu après un délai de prévenance au moins égal à deux mois.

W

La possibilité de recourir au «CDD à objet défini» suppose la conclusion d'un accord de branche étendu ou, à défaut, d'un accord d'entreprise l'instituant.

W

Le CDD à objet défini est régi par les dispositions applicables aux contrats de travail à durée déterminée, à l'exception des dispositions spécifiques le concernant, telles qu'elles sont précisées ci-dessous.

W

Cet accord de branche étendu ou cet accord d'entreprise doit définir

✓ Les nécessités économiques auxquelles ces contrats sont susceptibles d'apporter une réponse adaptée

✓ Les conditions dans lesquelles les salariés sous CDD à objet défini bénéficient de garanties relatives à l'aide au reclassement, à la validation des acquis de l'expérience (VAE), à la priorité de réembauche et à l'accès à la formation professionnelle continue et peuvent, au cours du délai de prévenance visé ci-après, mobiliser les moyens disponibles pour organiser la suite de leur parcours professionnel

✓ Les conditions dans lesquelles les salariés sous CDD à objet défini ont priorité d'accès aux emplois en contrat à durée indéterminée dans l'entreprise.

Le CDD à objet défini est conclu pour une durée minimale de 18 mois et maximale de 36 mois.

W

Il ne peut pas être renouvelé. Il prend fin avec la réalisation de l'objet pour lequel il a été conclu, après un délai de prévenance au moins égal à deux mois.

W

Comme tout CDD, le CDD à objet défini ne peut, sauf accord des parties, être rompu avant l'échéance du terme qu'en

cas de faute grave, de force majeure ou d'inaptitude constatée par le médecin du travail. Il peut, en outre, être rompu par l'employeur ou le salarié, pour un motif réel et sérieux, 18 mois après sa conclusion puis à la date anniversaire de sa conclusion.

W

Lorsque la rupture du contrat à sa date anniversaire de conclusion est à l'initiative de l'employeur, le salarié a droit à une indemnité égale à 10% de la rémunération totale brute.

W

Le CDD à objet défini est établi par écrit et comporte les clauses obligatoires pour les contrats de travail à durée déterminée. Il comporte également les mentions suivantes

- ✓ La mention «contrat à durée déterminée à objet défini»
- ✓ L'intitulé et les références de l'accord collectif qui institue ce contrat
- ✓ Une clause descriptive du projet et la mention de sa durée prévisible
- ✓ La définition des tâches pour lesquelles le contrat est conclu
- ✓ L'événement ou le résultat objectif déterminant la fin de la relation contractuelle
- ✓ Le délai de prévenance de l'arrivée au terme du contrat et, le cas échéant, de la proposition de poursuite de la relation de travail en contrat à durée indéterminée

✓W Une clause mentionnant la possibilité de rupture à la date anniversaire de la conclusion du contrat par l'une ou l'autre partie pour un motif réel et sérieux et le droit pour le salarié, lorsque cette rupture est à l'initiative de l'employeur, à une indemnité égale à 10W% de la rémunération totale brute du salarié.

Lorsque, à l'issue du contrat, les relations contractuelles du travail ne se poursuivent pas par un contrat de travail à durée indéterminée, le salarié a droit à une indemnité d'un montant égal à 10W% de sa rémunération totale brute.

W

La conclusion d'un contrat à durée déterminée n'est possible que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire et seulement dans les cas énumérés par la loi. Il doit obligatoirement faire l'objet d'un écrit quel que soit le motif pour lequel il est conclu, un tel contrat ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise. Conclu en dehors du cadre légal, il peut être considéré comme un contrat à durée indéterminée.

W

Les cas de recours à ce type de contrat sont les suivantsW

- ~~W~~ Remplacement d'un salarié absent (sauf s'il s'agit d'une grève) ou dans l'attente de l'entrée effective d'un salarié recruté en contrat à durée indéterminée ~~W~~
- ~~W~~ Remplacement d'un salarié passé provisoirement à temps partiel ~~W~~
- ~~W~~ Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise ~~W~~
- ~~W~~ Emplois à caractère saisonnier (agriculture, tourisme...) ou pour lesquels il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité et du caractère temporaire de ces emplois ~~W~~
- ~~W~~ Attente de la suppression définitive du poste du salarié ayant quitté définitivement l'entreprise ~~W~~
- ~~W~~ Travaux urgents dont l'exécution immédiate est nécessaire pour prévenir des accidents imminents.

Avant le terme du contrat, l'employeur et le salarié peuvent convenir de le renouveler une fois, soit lorsque survient l'événement, soit lors de l'achèvement des travaux qui ont justifié sa conclusion.

~~W~~

Les conditions du renouvellement ~~W~~ en principe, la durée du contrat, renouvellement compris, ne peut excéder 18 ~~W~~ mois.

~~W~~

Sauf exception, il faut respecter un délai de carence avant de recourir à un

nouveau contrat à durée déterminée.
La période de carence est égale

- ✓ Au tiers de la durée du CDD si sa durée était de 14 jours et plus
- ✓ À la moitié de la durée du CDD si sa durée était inférieure à 14 jours.

USh VWgj eij gWedhh iTaWh
SkSci aWi Wgb WVj : ; ;

Le contrat à durée déterminée ne peut être rompu avant son terme, sauf si

- ✓ Un accord réciproque est signé entre l'employeur et le salarié
- ✓ On embauche le salarié, au terme de son CDD, en contrat à durée indéterminée
- ✓ Une faute grave du salarié est constatée
- ✓ Un cas de force majeure survient.

Avant de quitter l'entreprise, le salarié doit respecter un délai de préavis dont la durée ne peut excéder deux semaines.

W

Le CDD est un contrat écrit. À défaut d'écrit, le CDD est considéré comme un contrat à durée indéterminée. Il comporte les mêmes informations que le CDI, auxquelles s'ajoutent la date de fin de contrat ou l'événement qui marquera la fin du contrat (retour du salarié absent...) et, le cas échéant, la clause de renouvellement.

Salarié en CDD :

Le salarié bénéficie des mêmes droits individuels et collectifs que les autres salariés de l'entreprise.

W

L'indemnité de fin de contrat **W** au terme du contrat, le salarié perçoit une indemnité de fin de contrat égale au minimum à 10 **W** % de la rémunération totale brute versée durant le contrat. Des conventions peuvent prévoir un taux inférieur (au minimum 6 **W** %), dès lors que des contreparties sont offertes aux salariés en CDD, notamment sous la forme d'un accès privilégié à la formation professionnelle.

W

L'indemnité n'est pas due dans les cas suivants **W**

- ✓ **W** Embauche définitive du salarié ou refus de celui-ci de signer un contrat à durée indéterminée pour le même emploi ou un emploi similaire assorti d'une rémunération au moins équivalente **W**
- ✓ **W** Contrat conclu avec des jeunes dans le cadre de jobs d'été ou de contrats aidés **W**
- ✓ **W** En cas de rupture anticipée du contrat soit à l'initiative du salarié, soit suite à une faute grave ou à un cas de force majeure.

L'indemnité compensatrice de congés payés **W** si le salarié n'a pas pu prendre ses congés, une indemnité

compensatrice de congés payés lui est versée. Elle est égale au minimum à 10% de la rémunération totale brute due, indemnité de fin de contrat incluse.

Si l'employeur ne verse pas



Il est, encore, très peu utilisé en entreprise, car novateur. Dans les conditions fixées par la loi n° 2008-596 portant sur la modernisation du marché du travail, un CDD dont l'échéance est la réalisation d'un objet défini, d'une durée minimale de 18 mois et maximale de 36 mois, peut être conclu pour le recrutement d'ingénieurs et de cadres, au sens des conventions collectives. Il s'agit d'un CDD « à objet défini » ou « contrat de projet ». Il précise l'existence de tâches à accomplir. Le cadre n'est plus limité par des motifs précis tels qu'un remplacement dû à une absence ou un surcroît occasionnel de travail. Il faut, désormais, une définition des tâches pour lesquelles le contrat est conclu ainsi que la précision d'un événement déterminant la fin de la relation de travail. On introduit une clause mentionnant la possibilité de rupture à la date anniversaire pour l'une ou l'autre des parties.

B7Yi fW6.0d8
Exemple de contrat
de travail à durée
déterminée.

CONTRAT DE TRAVAIL À DURÉE DÉTERMINÉE	
Entre les soussignés :	
Article I : Motif	
Article II : Emploi occupé	
Article III : Durée	
Article IV : Renouvellement	
Article V : Période d'essai	
Article VI : Lieu de travail	
Article VII : Durée du travail	
Article VIII : Rémunération	
Article IX : Indemnité de fin de contrat	
Article X : Retraite complémentaire	
Article XI : Convention collective	
Article XII : Rupture anticipée pour faute grave ou cas de force majeure	
Fait en double exemplaire,	
À	
Le	
Signature de l'employeur et cachet de la société	Signature du salarié précédée de la mention manuscrite « Lu et approuvé » (1)

(1) Paraphe des deux signataires sur toutes les pages.

I j Waf j Wh Udc i gSi h he WUî f j Wh

Le service RH doit faire face à la
possibilité de négocier des contrats
divers en s'adaptant aux conditions
particulières de certains secteurs
d'activité.

DWUdc i gSi VWh hSægiWh x i Wb eh
eSgi iWâ

C'est un contrat écrit. Pour être à temps partiel, la durée d'un contrat de travail doit être inférieure d'au moins un cinquième à la durée légale ou conventionnelle du travail. Le temps partiel se définit par rapport à la journée, la semaine, le mois ou l'année. Il fixe la répartition des horaires de façon précise.

W

Il mentionne la qualification du salarié, les éléments de la rémunération, la durée hebdomadaire ou, le cas échéant, la durée mensuelle prévue et la répartition de la durée du travail entre les jours de la semaine ou les semaines du mois.

W

Il définit, en outre, les cas dans lesquels une modification éventuelle de cette répartition peut intervenir ainsi que la nature de cette modification. Toute modification doit être notifiée au salarié sept jours au moins avant la date à laquelle elle doit avoir lieu. Le contrat de travail détermine également les modalités selon lesquelles les horaires de travail pour chaque journée travaillée sont communiqués par écrit au salarié.

W

; j gWWb ic ib SaWVWi gSkSia

W

La loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 (6 du 16 juin), complétée par la loi du

5 mars 2014 et l'ordonnance du 29 janvier 2015, a posé le principe d'une durée minimale de travail de

- ✓ 24 heures par semaine
- ✓ L'équivalent mensuel de cette durée
- ✓ L'équivalent calculé sur la période prévue par un accord collectif conclu en application de l'article L3122-2 du Code du travail pour tous les contrats de travail à temps partiel.



Possibilité de fixer une durée de travail inférieure

- ✓ la demande du salarié, soit pour lui permettre de faire face à des contraintes personnelles, soit pour lui permettre de cumuler plusieurs activités afin d'atteindre une durée globale d'activité correspondant à un temps plein ou au moins égale à la durée de 24 heures par semaine (ou le temps mensuel équivalent), cette demande devant être écrite et motivée (art. L3123-14-2)
- ✓ Dans le cadre d'une convention ou d'un accord de branche étendu, comportant obligatoirement des garanties quant à la mise en œuvre d'horaires réguliers ou permettant au salarié de cumuler plusieurs activités afin d'atteindre une durée globale d'activité correspondant à un temps plein ou au moins égale à la durée minimale de 24 heures par

semaine (art. W123-14-3).

Les contrats conclus à compter du 1^{er} juillet 2014 sont donc soumis au droit commun et doivent respecter la durée minimale de 24 heures par semaine.

W

En tout état de cause, la durée minimale de travail du salarié à temps partiel de 24 heures par semaine ne concerne ni les salariés âgés de moins de 26 ans poursuivant des études, ni les salariés des associations intermédiaires ou des entreprises de travail temporaire d'insertion.

W

En outre, comme le prévoit l'ordonnance du 29 janvier 2015 citée en référence, cette durée minimale ne s'applique pas aux contrats d'une durée au plus égale à sept jours, cette durée étant appréciée de date à date. En cas de recours au temps partiel pour création ou reprise d'entreprise, un avenant au contrat de travail doit être conclu.

W

La durée de travail prévue dans le contrat de travail doit être respectée.

W

Elle peut néanmoins varier de plusieurs façons

➤ Par l'accomplissement d'heures complémentaires

- ✓ Par la mise en œuvre, sous forme d'avenant au contrat de travail, d'un complément d'heures
- ✓ Par la mise en place d'un dispositif de temps partiel aménagé
- ✓ À la demande du salarié.

Durée du travail et heures complémentaires

Le contrat de travail précise, par ailleurs, les limites dans lesquelles peuvent être effectuées des heures complémentaires au-delà de la durée de travail fixée par le contrat. Le nombre d'heures complémentaires effectuées par un salarié à temps partiel au cours d'une même semaine ou d'un même mois ne peut être supérieur au dixième de la durée hebdomadaire ou mensuelle de travail prévue dans son contrat.

W

Les heures complémentaires ne peuvent avoir pour effet de porter la durée du travail effectuée par un salarié au niveau de la durée légale du travail ou à la durée fixée conventionnellement. Le refus d'effectuer les heures complémentaires proposées par l'employeur au-delà des limites fixées par le contrat ne constitue pas une faute ou un motif de licenciement. Il en est de même, à l'intérieur de ces limites, lorsque le salarié est informé moins de trois jours avant la date à laquelle les heures complémentaires sont prévues.

W

Lorsque l'employeur demande au salarié de changer la répartition de sa durée de travail, alors que le contrat de travail n'a pas prévu les cas et la nature de telles modifications, le refus du salarié d'accepter ce changement ne constitue pas une faute ou un motif de licenciement.

W

Le salarié peut refuser, sans encourir une sanction ou un licenciement, d'effectuer des heures complémentaires au-delà des limites prévues par son contrat de travail.

W

Il en est de même lorsque la demande de l'employeur est formulée moins de trois jours avant la date prévue pour l'accomplissement des heures complémentaires.

DWhi Si j i hdUiSaVj hi SYiSigWWt
Wt i gWe gi hW

Le stage se définit comme une formation pratique ayant pour objet de compléter l'acquisition de connaissances théoriques.

W

Il doit être distingué du contrat à durée déterminée, dont les cas de recours sont limitativement énumérés par le Code du travail, et dont l'objectif est de faire face au besoin de personnel et non

de procurer une formation. Toute confusion entraînera une requalification du stage en contrat de travail.



Bien que le stagiaire n'ait pas le statut de salarié de l'entreprise, il bénéficie d'une protection ponctuelle. Il se voit ainsi appliquer l'article L122-45 du Code du travail, prohibant toute discrimination dans l'accès au stage. En cas de litige, le juge civil de droit commun est compétent.



L'obtention de certains diplômes scolaires suppose l'exécution d'un stage obligatoire en entreprise dans le cadre de la scolarité. L'employeur se doit de respecter les articles L111-1 et L112-13 du Code du travail imposant une législation spécifique aux travailleurs de 16 à 18 ans. Rappel W aucun jeune ne peut travailler avant d'être libéré de l'obligation scolaire, c'est-à-dire 16 ans. Le Code du travail impose ainsi la signature d'une convention de stage entre l'établissement scolaire et l'employeur. Le stagiaire est alors bénéficiaire de la législation relative aux conditions d'hygiène et de sécurité dans l'entreprise sous le contrôle de l'inspection du travail.

W

Pour éviter les abus, les employeurs sont désormais soumis à une

réglementation stricte concernant l'accueil de stagiaires en milieu professionnel. Conditions de recours, durée maximale, rémunération obligatoire, signature d'une convention, nombre maximal de stages en cours, délai entre deux stages...

W

: dcViiidch VW gWUdj gh x j c
hi SYiSigW

W

Un stage correspond à une mise en situation temporaire en milieu professionnel permettant à l'élève ou à l'étudiant d'acquérir des compétences professionnelles en lien avec sa formation et de se voir confier des missions conformes au projet pédagogique de son établissement d'enseignement.

W

Même si le stagiaire n'est pas considéré comme un salarié, il doit respecter les règles de l'établissement d'accueil : horaires, durée légale du travail, règles d'hygiène et de sécurité...

W

En l'absence de contrat de travail, un stage d'étudiant ne doit pas être proposé pour

✓ Remplacer un salarié en cas d'absence, de suspension de son contrat de travail ou de licenciement

- W Exécuter une tâche régulière correspondant à un poste de travail permanent (le stagiaire n'a pas d'obligation de production comme un salarié) W
- W Faire face à un accroissement temporaire d'activité W
- W Occuper un emploi saisonnier.

Sont interdits les stages hors cursus pédagogique, c'est-à-dire non inscrits dans un cursus scolaire ou universitaire. Les stages doivent être intégrés à un cursus de formation dont le volume pédagogique d'enseignement effectué en présence des élèves ou des étudiants est de 200 W heures au minimum par année d'enseignement.

W

Un stagiaire n'étant pas considéré comme un salarié, l'employeur n'a pas à effectuer de déclaration préalable à l'embauche (DPAE). Mais il doit mentionner dans une partie spécifique du W registre unique du personnel, dans leur ordre d'arrivée, les nom et prénoms des stagiaires accueillis dans l'établissement.

W

Il est interdit de confier au stagiaire des tâches dangereuses pour sa santé ou sa sécurité.

W

; j g W W b S m i b S a W V Ê c h i S Y W

W

Un stage ne peut pas dépasser 6 mois par année d'enseignement, sauf dérogations.

W

Si le stage est réalisé par périodes fractionnées au cours d'une année d'enseignement, sa durée est de 924 heures au maximum sur l'année.



En cas d'embauche du stagiaire, dans les trois mois après la fin du stage, la durée du stage est déduite de la période d'essai et prise en compte pour le calcul des droits liés à l'ancienneté.

W

F db TgWVWhi SYiSigWh Sj i dgi hW

W

Dans un organisme d'accueil d'au moins 20 salariés, le nombre de stagiaires dont la convention de stage est en cours pendant une même semaine civile ne peut pas dépasser 15% de l'effectif (20% pour les stages obligatoires en milieu professionnel, contrat en alternance, par exemple).

W

Par exemple, 7 stagiaires étudiants au maximum peuvent être accueillis simultanément dans une entreprise de 45 salariés ($45 \times 15\% = 6,75$), l'effectif étant arrondi à l'entier supérieur.

W

Les entreprises de moins de 20 salariés peuvent accueillir trois stagiaires au maximum en même temps (ou 5 pour les périodes de formation en milieu professionnel).

W

Chaque tuteur ne peut suivre que 3 stagiaires au maximum au cours de la même période.

W

; WSi VWUSgWt UW

W

Un délai, correspondant au tiers de la durée du stage précédent, doit être respecté entre deux stages. Par exemple, après un stage de six mois, il est nécessaire d'attendre deux mois (6 / 3 = 2) avant d'accueillir un nouveau stagiaire au même poste.

W

Cette obligation ne s'applique pas si le stage est interrompu à l'initiative du stagiaire.

W

: dckWci idc dTaYSidigW

W

Les stages doivent obligatoirement se dérouler dans le cadre d'une convention, qui doit être conforme à un modèle fixé par arrêté, signée entre W

- ✓ Le stagiaire (et, s'il est mineur, son représentant légal)
- ✓ l'organisme d'accueil
- ✓ L'établissement d'enseignement ou de formation
- ✓ L'enseignant référent au sein de l'établissement d'enseignement
- ✓ Le tuteur de stage au sein de l'organisme d'accueil

La convention doit obligatoirement mentionner ou préciser

- ✓ l'intitulé complet du cursus ou de la formation du stagiaire et son volume horaire par année ou semestre d'enseignement
- ✓ Les activités confiées au stagiaire
- ✓ Les noms de l'enseignant référent et du tuteur
- ✓ Les dates de début et de fin du stage et la durée hebdomadaire maximale de présence du stagiaire
- ✓ Les modalités d'autorisation d'absence
- ✓ Le taux horaire de la gratification, calculée sur la base de la présence effective du stagiaire, et les modalités de son versement
- ✓ Les avantages éventuels dont le stagiaire peut bénéficier (restauration, hébergement ou remboursement de frais, etc.)
- ✓ Le régime de protection sociale dont bénéficie le stagiaire, notamment en cas d'accident de travail.

L'inspecteur du travail peut demander une copie des conventions de stage, sur

demande à l'établissement d'enseignement ou à l'organisme d'accueil.

W

Si le stage a lieu à l'étranger, doit être annexée à la convention de stage une fiche d'information présentant la réglementation du pays d'accueil sur les droits et devoirs du stagiaire.

GgSi ï USi idc Vj hi SY iSigWW
Udi ihSi idch h hdUiSaWh

Un employeur qui accueille un stagiaire plus de deux mois (soit l'équivalent de 44 jours à 7 heures par jour), au cours de la même année scolaire ou universitaire, doit obligatoirement lui verser une gratification minimale.

W

La gratification est obligatoire dès lors que le stagiaire est présent dans l'organisme d'accueil à partir de la 309^e heure incluse, même de façon non continue.

W

En dessous de ce seuil de durée, la gratification reste facultative pour l'employeur.

W

Dans certaines conditions, cette gratification bénéficie d'une franchise de cotisations sociales.

W

8iiWhiSi idc VWhiSYW

W

En fin de stage, l'organisme d'accueil doit remettre au stagiaire une attestation de stage, qui peut être conforme à un modèle fixé par arrêté.

W

Elle doit mentionner la durée effective totale du stage et, le cas échéant, le montant total de la gratification versée.

W

: dcYWh

W

Pour les stages supérieurs à deux mois, la convention de stage doit prévoir la possibilité de congés et d'autorisations d'absence pour le stagiaire. Cette possibilité est facultative lorsque la durée du stage est inférieure à deux mois.

W

En cas de grossesse, de paternité ou d'adoption, le stagiaire bénéficie de congés et d'autorisations d'absence d'une durée équivalente à ceux prévus pour les salariés.

W

La rémunération des congés est facultative pour l'employeur. Pendant un congé de grossesse, de paternité ou d'adoption, ou autres autorisations d'absence, prévus à la convention, le

maintien de la gratification n'est pas obligatoire, car celle-ci est calculée sur le nombre d'heures de présence effective du stagiaire. Mais elle reste possible.

W

La gratification versée pendant ce congé bénéficie de la franchise de cotisations sociales, dès lors qu'elle est prévue dans la convention de stage.

W

; gdii h W SkSci SYWh Vj hi SYiSigW

W

Même si le stagiaire n'est pas considéré comme un salarié, il peut bénéficier de certains droits et avantages octroyés aux salariés (accès aux activités sociales et culturelles proposées par le comité d'entreprise, par exemple).

W

Le remboursement des frais ne doit pas être compris dans la gratification mensuelle. Ces indemnités doivent être payées en plus.

W

?gSi h VWgWeSh

W

Le stagiaire doit avoir accès au restaurant d'entreprise ou aux tickets-restaurant dans les mêmes conditions que les salariés.

W

Ces avantages en nature sont exonérés de cotisations sociales pour l'employeur, à condition que la contribution patronale soit comprise entre 50% et 60% de la valeur nominale du titre et ne dépasse pas 5,37€ en 2016.

W

?gSi h VWi gSc hedgi

W

L'employeur est dans l'obligation de rembourser une part des frais de transport engagés pour effectuer le stage, dans les mêmes conditions que pour les salariés.

W

SSc Ui id ch

W

En cas de non-respect des règles d'encadrement des stages (quota maximal de stagiaires, durée maximale de travail, interdiction de confier au stagiaire des tâches dangereuses, désignation obligatoire d'un tuteur...), l'employeur encourt une amende administrative pouvant aller jusqu'à

✓ 2000€ par stagiaire concerné

✓ 4000€ en cas de nouvelle infraction dans l'année qui suit la notification de la première amende.

Code du travail: articles L24-1 à L24-20 et circulaire Urssaf du 2 juillet 2015.

Mc Udci gSi Si VWegdb Wi Wj go6 aW
Udci gSi VWegd fWhhidcc SaihSi idc

Le contrat de professionnalisation favorise l'insertion ou la réinsertion professionnelle des jeunes de moins de 26~~W~~ans et des demandeurs d'emploi de 26~~W~~ans et plus pour leur permettre d'acquérir une qualification professionnelle. Il remplace les contrats de qualification, d'adaptation et d'orientation depuis le 1^{er}~~W~~ octobre 2004.

W

Il est établi par écrit et comporte une action de professionnalisation, d'une durée minimale comprise entre 6~~W~~et 12~~W~~mois.

W

Il doit permettre au salarié formé d'acquérir une qualification~~W~~

- ✓~~W~~ Enregistrée dans le répertoire national des certifications professionnelles~~W~~
- ✓~~W~~ Reconnue dans les classifications d'une convention collective nationale de branche~~W~~
- ✓~~W~~ Figurant sur une liste établie par la Commission paritaire nationale de l'emploi d'une branche professionnelle.

Un tuteur peut être désigné par l'employeur pour accueillir et guider le jeune dans l'entreprise. Le titulaire d'un contrat de professionnalisation bénéficie des mêmes conditions de

travail que les autres salariés dans la mesure où elles ne sont pas incompatibles avec les exigences de leur formation. Les heures de formation font partie des heures de travail.

W

Le bénéficiaire perçoit pendant l'action de professionnalisation une rémunération qui dépend de son statutW

✓W Pour les jeunes de moins de 26Wans, elle est calculée en fonction du smic, variant selon l'âge et le niveau de formationW

✓W Pour les demandeurs d'emploi de 26Wans et plus, la rémunération est au moins égale au smic et au moins égale à 85W% de la rémunération conventionnelle.

L'employeur bénéficie, pour les jeunes de moins de 26Wans et pour les demandeurs d'emploi âgés de 45Wans et plus, d'une exonération de charges patronales de sécurité sociale sur la partie du salaire versée n'excédant pas le smic.

W

Les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) prennent en charge les actions d'évaluation, d'accompagnement et de formation.

DWi gSkSi ai Wb e dgSi gW

Il n'existe pas de lien contractuel entre le salarié intérimaire et l'entreprise pour laquelle il exerce sa mission. En effet, les liens contractuels sont dissociés, on les trouve d'une part entre le salarié intérimaire et son entreprise d'intérim, et d'autre part entre l'entreprise d'intérim et l'entreprise utilisatrice.

W

Pour les cas de recours à l'intérim, on retrouve les mêmes cas spécifiques que pour un CDD, auxquels s'ajoute le fait de faciliter l'embauche de personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières ou lorsque l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice s'engagent à assurer un complément de formation professionnelle au salarié.

DWUdc i gSi VWb *ihWx* *Vi*hedh*i*i *idc*

Il est conclu entre l'entreprise de travail temporaire, l'entreprise utilisatrice et le salarié intérimaire, c'est un contrat écrit qui, outre les informations habituelles, indique notammentW

- ✓WLe motif du recours au travail temporaireW
- ✓WLe poste de travail occupé par le salarié intérimaire et la qualification professionnelle exigéeW
- ✓WLa date de fin de la mission ou l'événement qui marquera la fin de

la mission et la clause de renouvellement si elle a été convenue avec le salarié.

Le contrat de mission doit préciser

- ✓ La qualification professionnelle du salarié intérimaire
- ✓ La rémunération et ses composantes financières et sociales (primes, accessoires de salaire, retraite...)
- ✓ La durée de la période d'essai
- ✓ Le nom et l'adresse de la caisse complémentaire et de l'organisme de prévoyance dont relève l'entreprise de travail temporaire
- ✓ La possibilité d'une embauche de l'intérimaire par l'entreprise utilisatrice à l'issue de la mission.

Ce contrat a une durée limitée qui respecte les mêmes règles que le CDD.

W

Les conditions du renouvellement la durée du contrat, renouvellement compris, ne peut excéder 18 mois, sauf cas particuliers. Les règles du délai de carence sont identiques à celles d'un CDD, c'est pourquoi les entreprises ont tendance à modifier la fonction ou l'objet tout en gardant la même personne

DW h US h VW gj eij gWed h h iTa W h
SkSci aWi Wgb W

Le contrat de mission ne peut être rompu avant son terme, sauf s'il y a

- ✓ ~~W~~ Accord entre l'agence d'intérim et le salarié ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Embauche du salarié en contrat à durée indéterminée ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Faute grave de l'agence d'intérim, de l'entreprise utilisatrice ou du salarié ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Cas de force majeure.

Les droits de l'intérimaire ~~W~~ le salarié intérimaire a les mêmes droits que les salariés de l'entreprise utilisatrice s'agissant notamment de la rémunération, de la durée du travail et du travail de nuit.

~~W~~

Il perçoit des indemnités spécifiques au terme de chaque mission ~~W~~

- ✓ ~~W~~ Une indemnité de fin de mission égale au moins à 10 ~~W~~% de la rémunération totale brute durant le contrat ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Une indemnité compensatrice de congés payés calculée en fonction de la durée du contrat, elle ne peut être inférieure à 10 ~~W~~% de la rémunération totale brute versée, indemnité de fin de mission comprise.

L'indemnité de fin de mission n'est pas due dans certains cas ~~W~~

- ✓ ~~W~~ Embauche par l'entreprise utilisatrice de l'intérimaire en contrat à durée indéterminée ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Rupture du contrat à l'initiative du salarié, pour faute grave ou en cas de force majeure ~~W~~

✓ ~~W~~ Lorsque le contrat de travail temporaire est conclu en vue d'une action de formation ~~W~~

✓ ~~W~~ Dans le cas des contrats conclus pour des emplois saisonniers ou dans des secteurs où il est d'usage constant de ne pas recourir à un contrat à durée indéterminée, si un accord collectif étendu entre les organisations professionnelles d'employeurs et de la branche du travail temporaire le prévoit.

? ZSd i hf Wb7

; Va *ib i ghf Wf`WgWfj iUW*
LD

.....
W

; Sch UWUZSe i gWb6

- Les formalités liées à l'embauche W
DUE et médecine du travail
 - Les critères du bilan social
concernant l'emploi
 - La loi sur l'emploi des seniors et
celle sur le travail des handicapés
-

W

De service administratif dans une entreprise est un pôle en constante évolution puisqu'il doit sans cesse se référer à la législation, nouvelles lois ou décrets, à la modification des accords de branche. Il s'adresse soit au service juridique en interne, soit à un cabinet extérieur pour s'adapter, en permanence, aux diverses contraintes. Les tâches administratives sont variées et représentent, vu leur ampleur, l'activité majoritaire d'un service RH. Par ailleurs, le service des RH doit fournir des statistiques à divers organismes, dont la DRTEFP, l'Insee, la

Dares. L'année est rythmée par diverses obligations mensuelles, trimestrielles et annuelles pour les entreprises dont les seuils sont les suivants : 10 salariés, 20 salariés, 50 salariés, 300 salariés et 1 000 salariés. En France, les obligations administratives doivent être parfaitement maîtrisées, car elles sont génératrices de coûts et donc impactent la rentabilité du service et l'image de l'entreprise.

Du fait que l'administration du personnel est une des premières missions d'une fonction RH. La présence d'un service spécifique varie, bien sûr, en fonction de la taille de l'entreprise. Les obligations administratives relatives à la gestion des salariés doivent être parfaitement maîtrisées et le suivi correctement assuré, sous peine de pénalités financières. C'est, avant tout, une mission de responsabilité.

DS 1 : La gestion du personnel

Cette déclaration doit être réalisée avant la prise de fonction du salarié, elle permet d'effectuer en une seule fois plusieurs formalités obligatoires liées à son embauche.

- ✓ W Déclaration préalable à l'embauche (DPAE) W
- ✓ W Demande d'immatriculation du salarié au régime de protection sociale W
- ✓ W Déclaration d'embauche auprès de la médecine du travail pour la visite médicale obligatoire qui confirmera son aptitude à occuper la fonction W
- ✓ W Déclaration, si besoin, en vue d'appliquer un abattement des cotisations sociales ou afin de bénéficier d'un taux réduit de cotisations (par exemple, pour un demandeur d'emploi de longue durée).

Souvent, la personne en charge de cette déclaration se rapproche en interne du service de la paie, de la direction financière ou, dans le cas d'une PME, de son service comptable, car les abattements sont parfois complexes à mettre en place. Il est à noter la volonté de l'Urssaf d'expliquer au mieux sur son site les diverses modifications et applications. La tenue d'un registre du personnel se faisait auparavant à la main dans l'ordre d'arrivée, elle tend aujourd'hui à s'informatiser même au sein des PME.

DW Vdhhi Wg Vj c dj kWb TSj UZW

À chaque nouvelle embauche, le service RH crée un dossier spécifique pour le salarié qui doit être enrichi tout

au long de sa vie professionnelle au sein de l'entreprise.

W

On retrouve, principalement, dans ce dossierW

- ✓WLe curriculum vitae avec adresse et âge des enfants, si nécessaireW
- ✓WLe nom de la personne à joindre en cas d'urgenceW
- ✓WLa photocopie de ses anciens certificats de travailW
- ✓WLa photocopie de sa carte Vitale d'assuré social, de sa carte d'identité et de son permis de conduireW
- ✓WLa photocopie de ses diplômesW
- ✓WLe contrat de travail ou lettre d'embauche précisant des avantages spécifiques tels que téléphone, ordinateurW
- ✓WLe certificat d'aptitude délivré par la médecine du travail.

Ce dossier doit être actualisé au cours de l'année et facilement accessible aux diverses personnes concernées, dont la hiérarchie directe du salarié.

W

La gestion des sortiesW les obligations administratives se retrouvent lors du départ du salarié et varient en fonction d'une démission, d'un licenciement ou d'un départ à la retraite. Dans tous les cas, l'entreprise remet un certificat de travail et un document signé par l'employeur et le salarié pour solde de tout compte.

DS kihii Wb WWiUSaWdTaiYSi digW

La surveillance médicale des salariés a pour objectif principal d'apprécier, au moment de l'embauche, si le salarié, compte tenu de son état de santé physique et mental et des caractéristiques du poste de travail auquel l'employeur envisage de l'affecter, est apte à exercer les activités prévues par son contrat de travail, sans danger pour sa santé ou la collectivité de travailW ; puis, périodiquement, de s'assurer du maintien de l'aptitude du salarié au poste de travail occupé.



Les salariés sont tenus de se soumettre à des examens médicaux avant l'embauche ou, au plus tard, avant l'expiration de la période d'essai. Aux termes de l'article L4624-2 du Code du travail, créé par la loi du 9W novembre 2010 (6 du 10), «WUn dossier médical en santé au travail, constitué par le médecin du travail, retrace dans le respect du secret médical les informations relatives à l'état de santé du travailleur, aux expositions auxquelles il a été soumis ainsi que les avis et propositions du médecin du travailW.

W

Les salariés doivent, également, bénéficier d'un examen par le médecin du travail lors de la reprise du travail et, au plus tard, dans un délai de 8W jours

après une absence pour cause de maladie professionnelle; après une absence d'au moins 8 jours pour un accident du travail ou une absence d'au moins 21 jours à la suite d'une maladie ou d'un accident non professionnel en cas d'absences répétées pour raisons de santé après un congé de maternité.

DWTiaSc hdUiSa

Il s'agit d'un document unique (soumis annuellement par l'employeur au comité d'entreprise, dans les entreprises de plus de 300 salariés) qui donne les principales données chiffrées dans sept rubriques bien définies. Aujourd'hui, pratiquement l'ensemble des entreprises se sert de ce canevas de statistiques, car il donne une image réelle en fin d'année de la société et il permet de créer, ainsi, en interne un historique social, de la même façon qu'un bilan crée un historique financier.

W

Le bilan permet, en effet, d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes.

W

Réalisé sur les trois dernières années, il permet une prospective sur les trois

prochaines années. Les tableaux de bord de ce document sont régulièrement utilisés dans les PME, car ils permettent une vision globale économique et sociale des données relatives au personnel.

W

Les tableaux de bord du bilan socialW

- ✓W Créent l'historique du capital humain de l'entrepriseW
- ✓W S'appuient sur des données concrètes et objectivesW
- ✓W Développent une culture d'entreprise en identifiant les éventuels écarts entre les valeurs de l'entreprise et la réalitéW
- ✓W Orientent la stratégie.

Le document est généralement présenté avec quelques pages sur les créateurs de la société, l'origine économique et financière de l'entreprise (fusions, actionnaires, type d'entreprise, ses racines...).

W

Il comprend sept rubriques et dans chacune d'elles il y aura des tableaux de bord à mettre en évidence (comme ceux liés aux nouvelles réglementationsW : DIF, plan de formation...)W

- ✓W L'emploiW
- ✓W Les rémunérationsW
- ✓W Les conditions d'hygiène et de sécuritéW
- ✓W Les conditions de travailW

- La formation
- Les relations professionnelles (avec les IRP)
- Les autres conditions de vie (CE, œuvres sociales, crèche, les spécificités de l'entreprise).

Annexe 1

Chacun des chapitres se subdivise en rubriques chiffrées. Ces chiffres permettent l'élaboration de graphiques et de tableaux, base d'une politique suivie de recrutement. On y repère les effectifs (ingénieurs et cadres, Etam et ouvriers), les travailleurs extérieurs, les recrutements de l'année, les départs, le chômage partiel, les travailleurs handicapés et l'absentéisme.

W

L'analyse et le suivi de ces données sont le reflet d'une saine politique de gestion des ressources humaines.

Annexe 2

L'effectif habituel ou théorique comprend les salariés permanents sous CDI, y compris les salariés en période d'essai ou de préavis, les salariés dont le contrat est suspendu, les travailleurs intérimaires. Les salariés à temps partiel et les stagiaires sont inscrits au prorata de leur temps de présence.

W

Sont inscrits deux types d'effectif

- ✓ L'effectif inscrit, qui correspond à l'effectif théorique diminué des contrats suspendus pour absences de longue durée ainsi que des travailleurs à domicile. Toute personne est comptée pour « une » quel que soit son type d'emploi.
- ✓ L'effectif pondéré, où la pondération est effectuée en fonction du temps d'emploi de chaque salarié, rapporté au temps normal dans l'entreprise. On parle d'effectif « WTPW ».

L'effectif permanent correspond à l'effectif initial dégreuvé des départs, des CDD et des temps partiel. L'effectif présent concerne l'effectif payé diminué des absents rémunérés. Outre ceux qui sont en activité au 31 décembre de l'année, on différencie l'effectif permanent hommes/femmes, les temps partiels ou les mi-temps (choisis ou imposés). On distingue les CDI et les CDD, base d'une politique de flexibilité et de possibilité de remplacement. On note la pyramide des âges, qui sert à la mise en place d'une GPEC. Quant aux contrats de professionnalisation, ils sont une source de recrutements à venir.

Dans un graphique à barres, on peut visualiser la structure de l'effectif par âge et par sexe.

Il est très important de différencier dès l'embauche le nombre des salariés par rapport à leur qualification, leur

catégorie socioprofessionnelle (CSP), le type de contrat, la répartition hommes/femmes, l'âge, le niveau et l'expérience, sans oublier de préciser la façon dont ils ont été recrutés, par exemple, à la suite d'un intérim, par un cabinet, grâce à une cooptation ou par Pôle emploi. Toutes ces statistiques seront indispensables à la mise en place et au suivi d'une saine politique de gestion de l'emploi.

Dans le cadre de l'externalisation de certaines missions de RH, l'externalisation devient, alors, un outil de flexibilité qui se prépare en amont, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise.

Soit on fait appel à des agences d'intérim, soit on sous-traite, dans le cadre de l'externalisation de certaines missions de RH. L'externalisation devient, alors, un outil de flexibilité qui se prépare en amont, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise.

W

L'intérim comme l'externalisation se négocient sous forme de contrat avec un engagement de résultat contractuel et une garantie d'allocation de ressources. Les critères de réussite de l'externalisation tiennent à la qualité des interlocuteurs, à la qualité de la préparation et à celle du partenariat, notamment dans la mise en place du processus externalisé. Les principales missions concernent la paie, le recrutement, l'administration du personnel et la formation. L'externalisation de ces fonctions RH permet dans les petites structures un gain d'expertise,

un gain de temps, un gain en qualité de service et des gains économiques par une réduction des coûts internes et une flexibilité des coûts de prestation.

DS æi hj g æWb e æi VW h hWt idgh

«WAvoir à la fois des seniors et des jeunes dans l'entreprise, c'est un atoutW» (Laurent Wauquiez, secrétaire d'État chargé de l'Emploi, interview du 3Wuin 2008 à 7D GUEfQH).

W

Malgré tout, la loi reste un casse-têteW

W

Le taux d'emploi des 55-64Wans est en France de 38W%, alors qu'il est de 46W% dans l'Union européenne, et supérieur à 50W% dans bon nombre de pays européensW 53W% aux Pays-Bas, 58W% au Royaume-Uni, 70W% en Suède.

W

Face à ce constat, le gouvernement a pris en 2008 un ensemble de mesures en faveur de l'emploi des seniorsW

W; VcdhWf i bW YWghicb SUhij W VWg xYWg VSbg `Wg WbhfWdf igWg, Les entreprises doivent mieux intégrer les seniors dans leur gestion des ressources humaines, avec la mise en œuvre d'accords de gestion des âges dans les entreprises et les branchesW

Si la loi relative à la réforme de la retraite d'office à 65 ans, par la libération du cumul emploi-retraite dès lors que le salarié peut partir avec une pension au taux plein, l'augmentation de la surcote et la suppression de la mise à la retraite d'office à 65 ans, par l'augmentation progressive de l'âge pour la dispense de recherche d'emploi et le renforcement du suivi des seniors par le service public de l'emploi.

L'objectif du gouvernement consiste à enclencher une dynamique positive de négociation sur l'emploi des seniors, autour d'engagements concrets et quantifiés, dans les branches et les entreprises, en vue d'inciter les employeurs à adopter une gestion active des âges.



Pour atteindre cet objectif, l'article 77 de la loi du 17 décembre 2008, relative au financement de la sécurité sociale pour 2009, prévoit que les entreprises qui ne seront pas couvertes à partir de 2010 par un accord ou, à défaut, par un plan d'action portant sur l'emploi des

seniors devront s'acquitter d'une pénalité de 1% des rémunérations.

W

Pour échapper à la pénalité, les entreprises de 300 salariés et plus devront être couvertes par un accord signé par les partenaires sociaux ou, à défaut (si l'accord n'a pas pu être conclu), par un plan d'action présenté par l'employeur.

W

Les entreprises de 50 à 300 salariés n'acquitteront pas la pénalité dès lors qu'elles sont couvertes par un accord de branche. En cas d'absence d'accord de branche, elles devront conclure leur propre accord ou, à défaut, élaborer un plan d'action.

W

Les accords, comme les plans d'action, doivent avoir une durée maximale de trois ans, et suivre un cahier des charges précis

W

D'abord un objectif chiffré de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans ou plus, ou de recrutement des salariés âgés de 50 ans ou plus. Puis des dispositions favorables au maintien dans l'emploi et au recrutement des salariés âgés portant sur trois domaines d'action au moins, choisis dans la liste suivante

✓ Recrutement des salariés âgés dans l'entreprise

- ✓ Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles
- ✓ Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité
- ✓ Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation
- ✓ Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite
- ✓ Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.

Ces domaines d'action doivent être assortis

- ✓ D'objectifs chiffrés dont la réalisation est mesurée au moyen d'indicateurs
- ✓ Des modalités de suivi de la mise en œuvre de ces dispositions et de la réalisation de cet objectif librement choisies.

Enfin, les dispositions de la loi de 2009 modifient les règles de ce cumul.



Le cumul emploi-retraite est autorisé sans restriction depuis le 1^{er} janvier 2009. L'article 88 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 modifie les règles de ce cumul. Le plafond de ressources ou le délai de carence, les six mois pendant lesquels un salarié devait attendre avant de pouvoir retravailler chez son employeur

sont supprimés pour tous les assurés ayant une carrière complète ou 65 ans.



La suppression de la mise à la retraite d'office à 65 ans est prévue par l'article 90 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 à compter du 1^{er} janvier 2010, date à laquelle les accords de branche dérogatoires cesseront de produire leurs effets. La mise à la retraite d'office par l'employeur est reportée de 65 ans à 70 ans, l'âge auquel l'employeur peut d'office rompre le contrat de travail d'un salarié senior en invoquant l'ouverture des droits à la retraite d'office. L'augmentation de la surcote permet aux salariés de percevoir une majoration de leur pension de base de 1,25 % pour chaque trimestre supplémentaire travaillé, soit 5 % par an.

W

La suppression de la mise à la retraite d'office à 65 ans est prévue par l'article 90 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2009 à compter du 1^{er} janvier 2010, date à laquelle les accords de branche dérogatoires cesseront de produire leurs effets. La mise à la retraite d'office par l'employeur est reportée de 65 ans à 70 ans, l'âge auquel l'employeur peut d'office rompre le contrat de travail d'un salarié senior en invoquant l'ouverture des droits à la retraite d'office. L'augmentation de la surcote permet aux salariés de percevoir une majoration de leur pension de base de 1,25 % pour chaque trimestre supplémentaire travaillé, soit 5 % par an.

L'augmentation progressive de l'âge pour la dispense de recherche d'emploi (DRE) est prévue par la loi du 1^{er} août 2008 relative aux droits et devoirs des demandeurs d'emploi.

W

Un accompagnement renforcé des seniors par Pôle emploi : le plan d'action du 28 janvier 2009 pour

relancer l'emploi des seniors met en place une nouvelle offre de services et des mesures incitatives destinées à favoriser le retour à l'emploi. Parmi ces mesures, on peut citer un CUI ou contrat unique d'insertion (prise en charge par l'État d'une partie de la rémunération du senior) ou encore une Action de formation préalable au recrutement. Les entreprises, quant à elles, sont démarchées et disposent d'une information complète sur les aides à l'emploi dont elles bénéficient lorsqu'elles embauchent des plus de 50 ans.

W

D'autres dispositifs d'accompagnement – diagnostic personnalisé des besoins, présélection des candidats, évaluation en milieu professionnel préalable au recrutement et suivi de l'intégration du salarié dans l'entreprise – peuvent aussi leur être proposés.

W

Toutefois, la loi ne fixe aucun chiffre, laissant le soin aux entreprises d'établir leurs propres critères selon leur taille ou leur secteur. En amont, les entreprises peuvent solliciter l'aval de l'administration, via la procédure de « rescrit ». La procédure de rescrit est une possibilité offerte aux entreprises, et en aucun cas une obligation pour elles. Elle leur permet de s'assurer de la conformité de leurs accords et de se prémunir contre les invalidités.

L'entreprise écrit à l'administration (à la DIRECCTE) pour lui demander de se prononcer sur sa situation au regard de la pénalité. La demande est complète si l'administration ne signale pas d'informations manquantes dans un délai de 30Wjours. La réponse de l'administration signifie à l'entreprise si sa situation lui permet ou non de s'exonérer de la pénalité de 1W%. Si l'administration n'a pas répondu dans un délai de trois mois, son silence signifie que l'entreprise peut s'exonérer de la pénalité. La réponse de l'administration est opposable aux Urssaf.

W

Les lois n°2013-185 du 1er mars 2013 et n°2014-288 du 5 mars 2014 renforcent le dispositif relatif aux seniors et prévoient de nouvelles modalités en fonction du nombre de salariés.

W

Hdj g aWh WcigWegihWh VW b dich VW 1, chSaSgiWh

W

Les entreprises de moins de 50Wsalariés peuvent bénéficier d'une aide financière de l'État lorsqu'elles concluent un contrat de génération. Cette aide s'élève à 4W000W€ par an pendant trois ans si l'entreprise embauche un jeune de moins de 26Wans (jusqu'à 30Wans sous certaines conditions) et maintient dans l'emploi

un senior de plus de 57 ans. Elle peut atteindre 8000€ par an en cas de double recrutement, d'un jeune et d'un senior (décret n° 2014-1046 du 12 septembre 2014).

W

En l'absence de salarié senior, le chef d'entreprise (quel que soit son statut) âgé de plus de 57 ans peut bénéficier d'une aide financière s'il recrute un jeune de moins de 30 ans dans le cadre de la transmission d'entreprise. Ces entreprises ne sont soumises à aucune obligation de négociation préalable et doivent simplement faire leur demande d'aide financière auprès de Pôle emploi services en remplissant un formulaire spécifique.

W

Hdj g aWh Wc igWegihWh Wc igW 1, W . 55 hSaSgiWh

W

Les entreprises de entre 50 et 299 salariés peuvent directement bénéficier d'une aide financière de l'État lorsqu'elles concluent un contrat de génération. Néanmoins celles-ci devront, à terme, être couvertes par un accord de branche étendu, un accord d'entreprise ou, à défaut, un plan d'action unilatéral de l'employeur sous peine de pénalité.

W

Hdj g aWh Wc igWegihWh VW / , , dhSaSgiWh W eaj h

W

Les entreprises de 300 salariés et plus (ou appartenant à un groupe de 300 salariés et plus) doivent être couvertes depuis le 30 septembre 2013, par un accord ou, à défaut, par un plan d'action relatif au contrat de génération. Le plan d'action unilatéral de l'employeur ne doit être mobilisé qu'en dernier ressort, si aucun accord n'a pu être trouvé.

W

L'accord ou le plan d'action doit comporter un diagnostic et intégrer des engagements en faveur de

- ✓ l'intégration durable des jeunes
- ✓ Le recrutement et le maintien en emploi des seniors
- ✓ La transmission des compétences
- ✓ L'égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations.

En cas d'absence d'accord ou de plan d'action, l'entreprise sera soumise à une pénalité de 10% du montant des exonérations de cotisations patronales dont bénéficie l'entreprise ou, si ce montant est plus élevé, de 1% de sa masse salariale.

Si l'entreprise n'a pas de plan d'action

Pour assurer la compétitivité et la performance des entreprises en France,

création du contrat de génération avec trois objectifs majeurs

- ✓ l'emploi des jeunes en CDI
- ✓ Le maintien dans l'emploi ou le recrutement des seniors
- ✓ La transmission des compétences et des savoir-faire.

Tous les employeurs de droit privé sont concernés, mais le contrat de génération est adapté à chaque taille d'entreprise. Si le contrat de génération concerne toutes les entreprises, elles n'ont pas toutes les mêmes leviers en matière d'emploi, ni les mêmes capacités de négociation. La mise en œuvre du contrat de génération est, donc, différenciée selon la taille des entreprises.

W

Elles bénéficient d'une aide de 4 000 € par an et d'un appui conseil.

W

Elles bénéficient d'une aide de 8 000 € par an.

W

En cas de double recrutement d'un jeune et d'un senior, l'aide est portée à 16 000 € par an.

W

Les entreprises de 50 salariés et plus sont tenues de négocier un accord ou

W

d'établir un plan d'action sous peine d'une pénalité. Les entreprises de 50 à 300 salariés couvertes par un accord de branche étendu sont exonérées de l'obligation de transmettre un diagnostic à la DIRECCTE.

W

Ce consensus traduit l'importance de la gestion active des âges et de la transmission des compétences pour le dynamisme de l'économie française, pour préserver l'expérience et les compétences dans nos entreprises, et intégrer les nouvelles compétences qu'apportent les jeunes.

W

Le contrat de génération permet d'anticiper les nombreux départs et arrivées sur le marché du travail d'ici à 2020 : 600 000 départs par an en moyenne et l'entrée de plus de 700 000 jeunes par an sur le marché du travail.

W

Le contrat de génération est, également, un outil pour anticiper la transmission de l'entreprise.

W

Les accords « Contrat de génération » reposent sur un diagnostic de qualité. Cet outil permet à l'entreprise de déterminer les actions à mettre en œuvre. La mise en place des actions prend en compte les spécificités de

l'entreprise, ses problématiques et sa stratégie.

W

L'accord ou le plan d'action est déposé auprès des unités territoriales (UT) des DIRECCTE avecW

- ✓We diagnosticW
- ✓Wne fiche descriptive.

J ci f `Wg d`Sbg VxUhicb) gWfcbh
WYS`Wa Wbhjcibhgø8

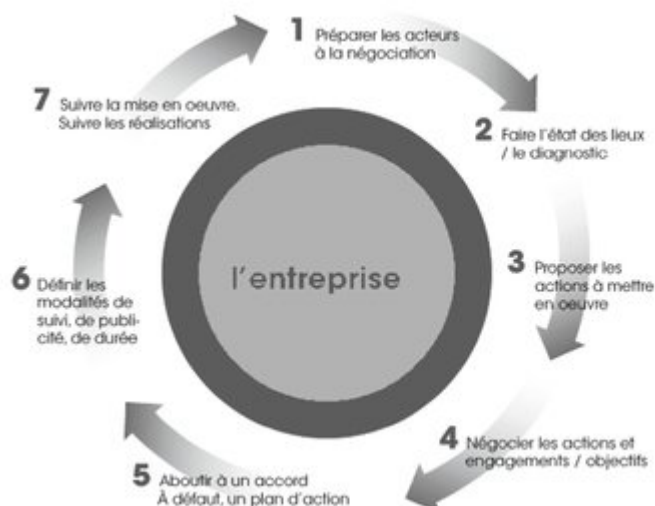
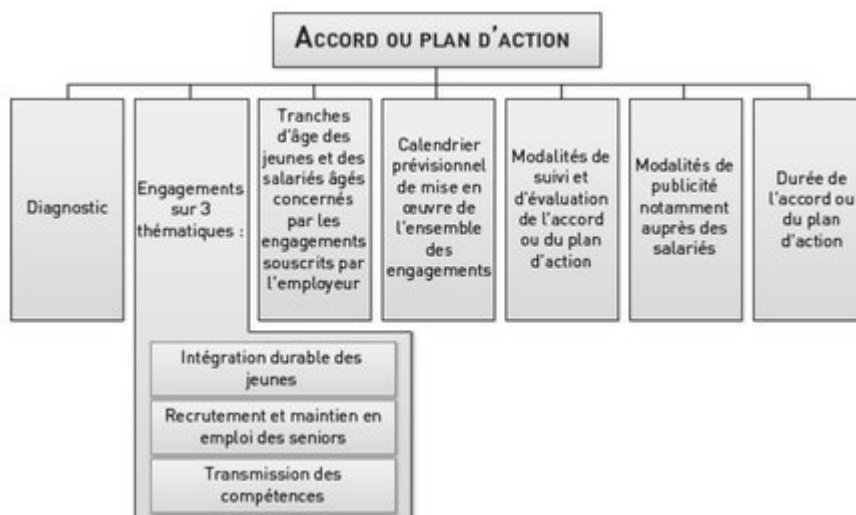
- ✓We procès-verbal de désaccordW
- ✓WL'avis du comité d'entreprise ou des délégués du personnel sur le plan d'action.



Le dépôt peut être fait sous forme papier ou de manière dématérialisée.

W

Toutes ces précisions sont mentionnées dans les nouveaux articles du Code du travailW: articleWLW2241-4WCode du travail, articles LW5121-6 à LW5121-21, articles RW5121-26 à RW5121-55, articleVDW5121-42, articleVLV2242-19 et circulaire n°R2013-07 du 15Wmai 2013 relative au contrat de génération.



FWg fWShic bg
gWb *ic* fg-ji b *ic* fg Wb
Wb hf Wd f *ig*W

« ~~W~~ Lorsque j'ai rejoint Alfa Laval, la compétitivité de l'entreprise était fortement ébranlée par une concurrence de plus en plus agressive. Il fallait réagir vite.

Modifier l'organisation était devenu incontournable. Le constat effectué, restait à définir la méthode, sachant qu'en la matière le renouvellement des équipes a souvent la faveur des décideurs. Même si cela avait été évoqué, j'étais loin d'y être favorable. Aussi, pour appréhender réellement les attentes de nos clients, nous les avons interrogés en lançant une enquête type 360° qui portait sur le comportement de nos vendeurs tout au long du cycle de vente. Le résultat était sans appel : si nous nous séparions de nos seniors, nous pouvions mettre la clé sous la porte. La valeur ajoutée, l'avantage concurrentiel c'était eux. Les produits ? Peut-être, mais leur connaissance du client, leur capacité à comprendre leurs besoins et à proposer les meilleures solutions : aucun des commerciaux recrutés sur les trois dernières années ne pouvait rivaliser avec nos "tontons flingueurs"... Alors comment parvenir, malgré tout, à orienter ces fortes têtes sur des aptitudes un peu plus "commerciales", plus standards, puisque c'était notre leitmotiv, notre nouveau défi : comment proposer des "solutions globales standardisées" ?

W

En partenariat avec une équipe externe de formateurs-coachs, nous avons décidé de déployer sur trois ans un grand plan de développement des équipes commerciales, en redéfinissant les comportements commerciaux attendus selon les résultats de l'enquête. Sciemment, nous avons mélangé les "jeunes" et les "vieux" au sein des modules W négociations, défense du prix... Lors d'une des premières sessions, ils se sont installés, les vieux face aux jeunes, comme des vétérans s'apprêtent à affronter des débutants. Et puis, d'un seul coup, l'atmosphère s'est détendue. Un "Y" a lancé à son aîné W "Écoute, toi, quand tu vas chez le client, rien que de te regarder, il sait que tu sais... Moi, il faut que je passe 20 W minutes voire une heure avant de le convaincre..." Le fameux syndrome cheveux blancs... W! Et les choses ont basculé, le jeu de la reconnaissance a produit son effet W ils se sont ouverts, ils se sont mis à échanger sur leurs méthodes, leurs pratiques, découvrant leurs points forts respectifs, ils se sont mis à aller en clientèle en binôme, ils se sont mis à réfléchir ensemble

sur la bonne approche commercialeW: le jeune aux dents longues et le vieil expert, d'eux-mêmes, ont vu dans la différence de l'autre une qualité qu'ils n'avaient pasW ! IncroyableW: en trois ans, le chiffre d'affaires a doublé, sans remplacer les gens, simplement en ajustant les mentalités, en transférant les compétences, sans léser les uns ni les autres, mais en capitalisant sur les savoirs respectifs. Le changement s'est installé, modifiant les comportements, initié, partagé et déployé de l'intérieur par les hommes eux-mêmes acteurs du processus. Un exploit à double titre, en termes de résultat opérationnel pour Alfa Laval, mais également en termes de motivation pour les équipes... Une évidence pour un DRH, une révélation pour certains décideurs, hélas encore au **ff**^eWsiècleW!W» (Nathalie Gateau, DRH Euro Média Group)

DWh i gSkSiæW gh ZSc ViUSEWh

La loi du 10Wjuillet 1987 concerne l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés. Les entreprises peuventW

- ✓ Les recruter directement en CDI et CDD à la suite d'accords comportant au moins deux des quatre plans suivants (art. L323-8-1) : plan d'embauche, plan d'insertion et de formation, plan d'adaptation aux mutations technologiques, plan de maintien dans l'entreprise en cas de licenciement
- ✓ Faire appel à des établissements de travail protégé dans le cadre de la sous-traitance de fournitures diverses ou de prestations de service dans ce cas, elle ne peut être exonérée de son obligation d'emploi que dans la limite de 50%
- ✓ Verser une contribution dite « volontaire » calculée sur l'effectif de l'entreprise et pouvant aller de 300 à 500 fois le smic horaire par unité manquante (art. L323-8-2).

Les bénéficiaires de cette loi sont

- ✓ Les travailleurs reconnus handicapés par la Cotorep. Le travailleur handicapé « Cotorep » est défini comme une personne dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par suite d'une insuffisance ou d'une diminution de ses capacités physiques ou mentales
- ✓ Les victimes d'accident du travail ou de maladie professionnelle dont l'incapacité permanente est au moins égale à 10% et titulaires

d'une rente de la Sécurité sociale. La qualité de travailleur handicapé est reconnue, à la demande de l'intéressé, par la Cotorep, qui apprécie son aptitude au travail et l'oriente vers le milieu de travail, ordinaire ou protégé, le mieux adapté à ses besoinsW

✓W Les titulaires d'une pension d'invalidité dont la capacité de travail est réduite des deux tiersW

✓W Les anciens militaires et assimilés titulaires d'une pension militaire d'invalidité, les veuves et orphelins de guerre, sous certaines conditionsW

✓W Les sapeurs-pompiers volontaires titulaires d'une rente d'invalidité attribuée après un accident survenu ou une maladie contractée en service.

Le calcul des effectifs présents est complexe. Le décompte des bénéficiaires présents dans les effectifs est réalisé selon un calcul particulierW tout bénéficiaire de l'obligation d'emploi titulaire d'un contrat de travail représente une unité («W unité bénéficiaireW ») susceptible d'être majorée en fonction de différents éléments (ancienneté de l'embauche du salarié recruté en contrat à durée indéterminée, importance du handicap, âge du salarié, placement antérieur...).

W

Les bénéficiaires de l'obligation d'emploi accueillis dans le cadre d'un

stage de formation professionnelle sont pris en compte au titre de l'année où se termine le stage, selon le calcul de la durée du stage/durée annuelle de travail applicable dans l'entreprise. Il faut noter la limite suivante : le nombre des stagiaires comptabilisés au titre de l'obligation d'emploi ne peut excéder 2% de l'effectif total de l'entreprise.

W

L'arrêté du 14 décembre 2012 précise les modalités de transmission de la déclaration annuelle obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés (DOETH).

W

Celle-ci doit ainsi être adressée par l'employeur à l'Agefiph, soit W

- ✓ Par pli recommandé avec avis de réception adressé à la direction générale de l'Agefiph W
- ✓ Par voie électronique, par saisie en ligne sur le site W : www.teledoeth.travail.gouv.fr.

Il prévoit également que la liste des employeurs qui n'ont pas rempli leurs obligations devra être transmise par l'Agefiph, par courrier, au préfet compétent pour notifier la pénalité prévue.

DS V W U S g S i i d c S c c j W a W
d T a i Y S i d i g W V Ê b e a d i V W h
i g S k S i a W j g h Z S c V i U S e W h

Les entreprises sont tenues à une déclaration annuelle obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés (DOETH). Tous les ans, avant le 15 février, l'entreprise doit rendre compte à l'administration des conditions dans lesquelles elle a accompli son obligation au cours de l'année précédente. Pour cela, elle remplit une déclaration spéciale.

W

Le non-respect de l'obligation et l'absence de déclaration sont sanctionnés par le versement d'une pénalité au Trésor public.

W

Par contre, il faut retenir que les travailleurs handicapés

- ✓ ~~W~~ Ils ne sont pas des salariés protégés, ils ont le même statut, au regard du droit du travail, que les autres salariés de l'entreprise, si l'on excepte quelques aménagements
- ✓ ~~W~~ Ils ne peuvent faire l'objet de mesures discriminatoires. Ainsi, ils ne peuvent pas être écartés d'une procédure de recrutement ou de l'accès à une formation ni être sanctionnés ou licenciés pour un motif lié à leur état de santé ou leur handicap. Toute décision contraire peut être annulée par le conseil de prud'hommes et faire l'objet de sanctions pénales
- ✓ ~~W~~ Ils bénéficient d'un complément de rémunération destiné à leur assurer

un niveau minimal de revenus :
c'est le système de la garantie de
ressources.

Mc Whj gk Wæ Sc UWb W iUSa W
SUUgj W

Le médecin du travail exerce à l'égard
des salariés handicapés une
surveillance médicale particulière.
Lorsque le travailleur handicapé lui fait
part de la diminution de ses capacités
ou de ses difficultés à se maintenir à
son poste de travail, le médecin du
travail propose à l'employeur des
modifications de poste, d'horaires de
travail ou encore une mutation
compatible avec l'état de santé de
l'intéressé. L'employeur doit prendre en
compte ces propositions ou faire
connaître les raisons pour lesquelles il
ne peut y donner suite. En cas de
désaccord, l'inspecteur du travail peut
être saisi.

DWh S iVWh SUUdgV WWh x
æWb eædnWj g

La qualité de bénéficiaire de la loi du
10 juillet 1987 permet à l'employeur
comme au salarié de bénéficier d'aides
versées par l'Agefiph et par l'État.

W

L'Agefiph collecte les contributions des
entreprises qui ne remplissent pas leur
obligation d'emploi. L'Agefiph est

administrée par des représentants des employeurs, des salariés, des personnes handicapées et par des personnalités qualifiées, et elle a été créée en application de cette même loi. Elle gère le fonds de développement pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées, alimenté par les entreprises qui ne s'acquittent pas, partiellement ou totalement, de leur obligation d'employer au moins 6% de travailleurs handicapés.

? ZSdihf Wg .

CwfWf `xSTgWbhwga W

W

; Sch UWUZSeii gW6

- ▶ Les formes d'absentéisme
- ▶ Le coût de l'absentéisme avec l'étude des coûts directs et indirects
- ▶ Les causes de l'absentéisme
- ▶ Les actions préventives et correctives
- ▶ La particularité du télétravail

W

La problématique de l'absentéisme est complexe, aussi sera-t-elle abordée selon plusieurs anglesW administratif, de gestion, relationnel et lié à la communication. Il s'agit au préalable de se poser les bonnes questionsW faut-il intervenir ou laisser faireW? Doit-on analyser ou comptabiliser, ou les deuxW? Peut-on aménager ou laisser en l'étatW? jouer la transparence ou garder le silenceW? Comme vous le voyez, les questions sont nombreuses et parfois difficiles à résoudre.

DWh fdgb Wh VÊSThWci Whb W

On peut, par exemple, traiter l'absentéisme sous forme d'audit social, ce qui donne une vue globale et impartiale, car tous les services sont impliqués. L'audit, en effet, est un ensemble de techniques permettant d'analyser et d'évaluer les méthodes de l'entreprise. L'audit mesure les écarts entre les faits constatés et les référentiels (normes, Code du travail, textes réglementaires), grâce à des indicateurs de conformité, de pertinence, de cohérence, de faisabilité et d'efficacité. L'objectif est d'émettre un diagnostic ayant pour mission d'aider le pouvoir décisionnel de l'entreprise en fournissant des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles. L'audit social peut ainsi présenter une inadéquation de la politique sociale avec les attentes du personnel, les besoins des RH, les préoccupations sociales. Il peut être mis en place sur l'absentéisme, à titre préventif, pour apprécier, évaluer une situation à un moment donné, ou à titre curatif, pour remédier à une situation qui se détériore.

W

Six règles doivent être respectées lors de la réalisation de cet audit interneW celles de la confidentialité des données, de la confiance et d'un respect mutuel entre interlocuteurs, de la non-

ingérence au sein des directions, de l'objectivité et de l'impartialité des éléments recueillis.

W

Dans l'1QFj F0Sf GLH AQLYHUV, l'absentéisme correspond au fait de ne pas se présenter au travail lorsque l'on est censé le faire.

W

Selon P.WCandau, l'absentéisme est un phénomène multiforme défini comme «W non-présence au poste de travail, pour un personnel figurant à l'effectif inscrit, dû, le plus souvent, à un comportement de retrait du salariéW.

W

Pour M.WThévenet, on a tendance à décrire l'absentéisme par ce qu'il signifie, c'est-à-dire l'incapacité ou la non-volonté de travailler, plutôt que par ce qu'il est réellement.

ESThWci WWhb WUdb egWhhITaW

On retiendra l'«W absentéisme compressibleW », qui regroupe les absences sur lesquelles une intervention de la direction peut s'exercer et être suivie d'effets (accidents du travail, maladie...). Le mot «WabsentéismeW» recouvre ici les absences pouvant révéler un comportement de fuite du salarié devant le travail résultantW

- Du rejet du travail (cause liée réellement au travail ou à l'organisation elle-même)
- Du désir de quitter le travail pour des questions personnelles (garde d'enfant...)
- De la volonté de «prise de parole», expression ultime d'une impossibilité de communiquer sur le plan institutionnel
- De l'expression d'une opposition traduisant un conflit caché de type individuel, par opposition aux conflits ouverts que sont les grèves et les actions collectives.

Différenciation des types d'absence

On a recensé l'ensemble des types d'absence qui sont reconnus par toutes les personnes ayant traité de l'absentéisme (auteurs et chefs d'entreprise)

- Accident, accident de trajet, accident du travail de courte durée, de longue durée
- Absence autorisée et non autorisée, abandon de poste
- Congé de maternité, congé de naissance/adoption, congé de paternité
- Décès
- Formation de courte durée, de longue durée, formation syndicale
- Grève interne, grève nationale
- Heures d'IRP, de recherche d'emploi

- ✓ Maladie de courte durée, de longue durée, mi-temps thérapeutique
- ✓ Retard
- ✓ Rentrée scolaire
- ✓ Soins à enfant malade
- ✓ Visite médicale (médecine du travail).

Ces types d'absence se traitent différemment selon qu'elles sont obligatoires pour l'employeur ou qu'elles proviennent du salarié.

W

La direction ne peut pas intervenir sur les congés incompressibles puisqu'il s'agit des congés payés, des congés liés à la convention collective, du congé de maternité, du congé de paternité, des congés d'ancienneté, des congés supplémentaires liés à des événements familiaux, des congés formation payés ou non, des congés pour création d'entreprise ou congés sabbatiques.

W

Les statistiques de ces différents congés peuvent être établies mais uniquement, par exemple, dans un sens comparatif avec d'autres branches d'activité ou d'autres pays européens. Il s'agit simplement d'un constat.

DW h ST h W t U W h b S a S V i W

Le service RH d'une entreprise doit, par contre, s'appesantir sur les diverses absences non obligatoires que sont, en

particulier, les absences maladie. Lors d'une absence pour maladie avec certificat du médecin, le salarié informe l'entreprise de son indisponibilité dans les plus brefs délais. Généralement le délai d'envoi du certificat médical à l'employeur est de 48 heures. L'employeur a la possibilité, légalement reconnue par la loi du 19 janvier 1978 sur la mensualisation, de faire effectuer une contre-visite médicale. Ce contrôle ne doit pas être confondu avec celui qui peut être fait par la CPAM, qui, lui, peut entraîner, en cas de non-respect des heures de sortie autorisées, la perte des indemnités journalières versées par la Sécurité sociale.



Le maintien du salaire est prévu par la convention collective ou, à défaut, par l'accord de mensualisation du 10 décembre 1977. Les allocations complémentaires aux indemnités journalières versées par la Sécurité sociale existent dans certaines professions pendant les trois premiers mois d'arrêt de travail. Ce n'est qu'à partir du 91^e jour que s'ouvre le droit aux allocations versées par une institution de prévoyance. Pendant la suspension du contrat de travail, le salarié doit restituer à l'employeur qui en fait la demande les éléments matériels qu'il détient et qui sont nécessaires à la poursuite de l'activité de l'entreprise. Selon l'article L22-32-4 du Code du travail, à l'issue de la

période de suspension du contrat, le salarié, jugé apte par le médecin du travail, doit retrouver son emploi ou un emploi similaire assorti d'une rémunération équivalente. L'employeur ne peut, sous peine de nullité de l'acte, licencier un salarié en raison de son état de santé. Dans une décision du 13 mars 2001, la Cour de cassation exige que le licenciement d'un salarié absent soit motivé, c'est-à-dire aille au-delà de la simple désorganisation ou même de la perturbation de l'entreprise; il faut qu'il y ait une nécessité de remplacement définitif de ce salarié.

W

Lors de l'absence d'un salarié, des documents sont à mettre en place tels W

- ✓ W Une fiche d'urgence de remplacement d'un salarié, si besoin W
- ✓ W Un formulaire d'absence W
- ✓ W Un formulaire de demande de personnel temporaire.

Il est donc important de mettre en place dès la création d'une société des procédures spécifiques permettant de distinguer les diverses absences. En effet, seul un recensement détaillé et comparatif d'une année sur l'autre établira des données objectives sur lesquelles s'appuyer.

DW Ud' i VW æSThW c i W h b W

L'absentéisme coûte cher à l'entreprise et à la collectivité, mais il est pratiquement impossible d'établir une norme commune à toutes les activités. En France, il coûterait chaque année près de 25 milliards d'euros. On estime généralement que 1% de taux d'absentéisme coûte 1% de masse salariale. Ce coût comprend les heures supplémentaires effectuées pour remplacer le salarié absent, l'embauche, si nécessaire, de personnel supplémentaire, intègre la baisse de production et, parfois, la baisse de qualité.

W

Il faut distinguer les coûts directs de l'absentéisme et les coûts indirects.

D'après l'ouvrage de Vigliani

Selon D. Peyron, les coûts directs sont répartis en deux catégories, les coûts proportionnels et non proportionnels.

W

Les coûts proportionnels concernent

- ✓ Les salaires et charges sociales réellement supportés par l'entreprise quand elle rémunère les absents en totalité ou en partie
- ✓ Les coûts de non-production correspondant aux charges de structure non couvertes du fait de l'absentéisme
- ✓ Les frais engagés pour pallier l'absentéisme sous forme d'heures

supplémentaires, d'embauche de travailleurs intérimaires ou de sous-traitance.

Les coûts non proportionnels sont liés aux coûts d'organisation, c'est-à-dire au temps passé par l'encadrement pour résoudre le problème posé par l'absentéisme. Ces coûts sont, souvent, négligés et non traités

Dans l'industrie

Ils incluent

- ✓ La diminution de la productivité ou, dans le cas d'un remplacement, l'écart entre le rendement de l'absent et celui du remplaçant
- ✓ La diminution de la qualité des produits
- ✓ L'accroissement du taux de rebuts
- ✓ L'accroissement des retards de livraison pouvant entraîner la perte de commandes et la dégradation de l'image de marque de l'entreprise
- ✓ L'augmentation de la fréquence de l'entretien.

Les travaux de H. Savall décrivent comme coûts indirects le coût de gestion de l'absentéisme, le temps de l'encadrement consacré à la recherche et à la formation du remplaçant et la perte en quantité et en qualité de travail induite par l'apprentissage du nouveau poste.

Pour mieux faire ressortir l'importance de l'absentéisme, on peut recourir à un ratio comparant le coût total de l'absentéisme à la masse des salaires. À court terme ou à moyen terme, les absences risquent d'affecter l'équilibre financier de l'entreprise.

W

Il est primordial d'afficher les tableaux analytiques concernant les catégories de personnel absentes ainsi que les services concernés. Aujourd'hui, dans un souci de positiver, il est plus judicieux de présenter, dans chaque service, le taux de «~~W~~présentéisme~~W~~» afin de recentrer les données sur le bien-être en entreprise.



Al W~~a~~ d`WVi Uc , h
VW`~~x~~STgWb hWiga W
VSbg i bW
Wb hf Wd f i gWVW
/ a . . ogS`Sf iWg

Le coût des absences est calculé sur une base de 220Wjours de travail par an pour 13 mois de salaire dans cette entreprise. On a pris comme salaires moyensW
✓W100 € pour un employéW

➤ ~~W~~100 € pour un agent de maîtrise~~W~~

➤ ~~W~~700 € pour un cadre~~W~~

➤ ~~W~~400 € pour un attaché commercial.

Employés~~W~~ nombre de journées d'absence exprimées en CDI, soit ~~17~~ 860/220~~W~~ jours~~W~~ ~~E~~ 81~~W~~ personnes à temps plein. Coûts liés au remplacement du salarié absent (charges comprises), soit ~~81~~ ~~x~~ ~~2~~ ~~W~~100~~W~~ x ~~13~~ ~~W~~ ~~2~~ ~~W~~11~~W~~300~~W~~.

~~W~~

Agents de maîtrise~~W~~ nombre de journées d'absence exprimées en CDI, soit ~~3~~ 830/220~~W~~ jours~~W~~ ~~E~~ 17~~W~~ personnes à temps plein. Coûts liés au remplacement du salarié absent (charges comprises), soit ~~17~~ ~~x~~ ~~3~~ ~~W~~100~~W~~ x ~~13~~ ~~W~~ ~~7~~ 685~~W~~000~~W~~.

~~W~~

Cadres~~W~~: nombre de journées d'absence exprimées en CDI, soit ~~1~~ 320/220~~W~~ ~~E~~ 6~~W~~ personnes à temps plein. Coûts liés au remplacement du salarié absent (charges comprises), soit ~~6~~ ~~x~~ ~~5~~ ~~W~~700~~W~~ x ~~13~~ ~~W~~ ~~7~~ 444~~W~~000~~W~~.

~~W~~

Attachés commerciaux~~W~~ nombre de journées d'absence exprimées en CDI, soit 890/220~~W~~ ~~E~~ 4~~W~~ personnes à temps

plein. Coûts liés au remplacement du salarié absent (charges comprises), soit 4 400 000 13 228 000.

W

L'ensemble représente un total de 3 569 000, soit W

➤ 14% de la masse salariale annuelle totale (coût lié aux absences/masse salariale annuelle totale) W

➤ 11% de la masse salariale globale (coût lié aux absences/masse salariale globale) W 3 569 € par salarié (coût lié aux absences/ nombre de salariés) W

➤ 2% du chiffre d'affaires (coût lié aux absences/chiffre d'affaires).

DWh USj hWh VWâÊThWc i Whb W

Divers éléments de l'organisation du travail constituent un déterminant direct de l'attitude du salarié face au travail.

: Sj hWh aWh x âdgYSc ihSi idc Vj i gSkSia

La taille des services doit être prise en compte, car plus les groupes de travail sont petits, moins il y aura d'absences.

Cela s'explique par le fait que dans les petites structures il y a une plus forte cohésion et une meilleure solidarité entre les salariés^W: chacun se sent davantage responsable, étant donné que personne ne pourra faire le travail à la place de l'absent. Comme le salarié sait très bien qu'il devra rattraper le retard à son retour, il aura tendance à s'absenter moins facilement. Parfois, l'interchangeabilité des salariés implique une polyvalence et leur donne ainsi une impression de changement.

W

Motivation, implication et responsabilisation sont des facteurs probants d'une diminution des absences. Ils sont directement liés à l'organisation de l'entreprise et du service. On retiendra que, d'après les travaux de Fleischman, la notion de considération fait apparaître une corrélation entre l'absentéisme des salariés et la considération qu'ils estiment recevoir de leur supérieur hiérarchique, notamment quand la communication ascendante est inexistante.

W

On peut réfléchir sur d'autres causes susceptibles d'être à l'origine d'un «^Wmon-présentéisme^W». Elles sont liées, par exemple, à la catégorie socioprofessionnelle ou, de plus en plus, aux risques psychosociaux, dont le stress, symptôme d'une pression accrue par la crise économique^W

La catégorie socioprofessionnelle en règle générale, plus les salariés ont un niveau de qualification élevé, moins ils sont absents. E. Watteville remarque que l'absentéisme diminue lorsque la qualification augmente. En effet, plus, en moyenne, la qualification est faible, plus, en moyenne, l'absentéisme est élevé. Cela peut se comprendre par le fait que la qualité des conditions de travail s'améliore parallèlement.

Le stress est lié à un trop grand nombre de responsabilités, à trop de pression et d'objectifs, avec des délais de plus en plus courts, des relations de travail souvent tendues, et le harcèlement moral dans certaines entreprises...

: Sj hWh aWh Sj mhSaSgWh Wj m)
b " b Wh

D'autres facteurs liés à l'âge, à la situation familiale, au temps de déplacement logement-travail et aux activités extraprofessionnelles peuvent influencer dans une certaine mesure.

La raison la plus officielle de l'absentéisme. Mais c'est aussi l'élément le moins maîtrisable pour le service RH en raison de l'insuffisance des données.

Les problèmes de santé augmentant avec l'âge, l'absentéisme pourrait s'accroître

chez les salariés dont l'âge est supérieur à 50 ans, mais il faut nuancer cette considération, car souvent on constate l'inverse. On peut cependant étudier ce facteur sous l'angle de la lassitude ou de la fatigue.

Les conflits au sein du foyer familial ou les problèmes de santé d'un membre de la famille comme parfois l'appartenance à une ethnie ou à une nationalité peuvent être également associés à l'absentéisme. Séparation, divorce, fêtes ou contraintes religieuses...

Par ailleurs, souvent, plus le trajet est long, moins les salariés ont envie de se rendre au travail. Là encore, il est important de prendre en compte les moyens de transport. Le rapport Heilbronner précise que la durée du trajet ne semble pas être une cause particulière d'absence, tout au moins lorsqu'elle reste inférieure à une heure. Si le salarié ne peut bénéficier de transport collectif, il faut rester vigilant sur le risque d'accident de la route.

Enfin, les salariés qui travaillent à domicile ou qui ont des horaires flexibles sont aussi concernés. Ces derniers regroupent aussi bien les risques d'accident liés à des sports à risque qui peuvent mobiliser le salarié à son domicile, ou les absences volontaires afin de pratiquer ses loisirs. Un second travail entraîne,

souvent, fatigue, stress et diminution de la satisfaction du salarié envers son travail principal. Les activités bénévoles se révèlent à double tranchant, car soit elles sont enrichissantes et source d'épanouissement du salarié, soit elles sont dévorantes si privilégiées par rapport au travail.

I j W h h d c i a h h i Y c W h V W
V W b d i k S i i d c V W h d S a S g i W h o 7

La démotivation des salariés prouve l'existence de dysfonctionnements internes qui peuvent conduire, au pire, à un conflit. Elle peut avoir également des répercussions désastreuses sur le développement de l'entreprise.

W

Plusieurs signes sont révélateurs de ce désengagement W

- ✓ W Taux d'absentéisme élevé W
- ✓ W Délais de réaction ou de production trop longs W
- ✓ W Baisse de la qualité des prestations ou de la production W
- ✓ W Taux d'accidents du travail élevé, mais, attention W les accidents du travail proviennent souvent du non-respect d'une procédure interne W
- ✓ W Service client défaillant W
- ✓ W Mauvaise circulation de l'information au sein de l'entreprise.

DWh SUi idch egWkWi ikWh

La communication sur l'absentéisme ne doit pas rester un sujet tabou au sein d'un service RH. Au contraire, il faut non seulement apprendre à communiquer sur les chiffres, les présenter objectivement et ne pas en avoir peur, mais aussi, rechercher des solutions communes.

W

En général, on communique sur les données relatives aux journées de maladie non professionnelle, conséquences d'un arrêt de travail. Il est pertinent de citer ces chiffres sous forme de pourcentage et de les ventiler par service et catégorie socioprofessionnelle. Mais il ne sert à rien de communiquer si cela ne s'intègre pas dans une politique de valorisation et si aucune mesure préventive ou corrective n'a été mise en place.

NSadgi hWg aWi gSkSia

L'absentéisme joue sur l'équilibre social, il faut penser à relier le nombre des absents avec le service concerné, car un absentéisme trop important décourage les meilleurs éléments, qui risquent d'adopter le même comportement d'absence au travail. Les charges de travail dues à l'absence de salariés s'accroissent et pèsent lourd sur l'efficacité des salariés présents.

W

Par ailleurs, l'image externe de l'entreprise risque d'être affectée en cas de remplacements trop fréquents. Il peut y avoir un décalage entre une démarche de communication externe basée sur le mieux-vivre en entreprise et un turnover trop important.

W

Les principales causes de l'absentéisme proviennent de l'inadéquation entre les aspirations des salariés et les exigences de leur environnement de travail. Il s'agit alors pour le service RH de prendre les mesures nécessaires pour prévenir et combattre ce dysfonctionnement majeur en tenant compte des besoins des salariés.

W

McW edai if j W VÊci W gSi idc
Vnc Sb if j W

Elle évite, dès l'arrivée dans l'entreprise, un sentiment d'injustice quand elle est strictement appliquée à tous les nouveaux entrants. Suivant la taille de l'entreprise, on peut s'appuyer sur de nombreux supports tels que le livret d'accueil, le parrainage, la visite de l'entreprise, la formation par un tuteur...

W

Un mauvais climat social interne est souvent lié à un problème de communication interne. Il s'agit d'améliorer la communication interne et

les relations entre les salariés, au sein d'un même service et entre les différents services. On évite le cloisonnement grâce à des réunions d'information, d'expression, de résolution de problèmes, qui vont développer les sentiments d'appartenance et de solidarité et, donc, diminuer l'absentéisme. Il est important de susciter des lieux de rencontre autour de la machine à café, de la salle de repos, des sports collectifs, des soirées d'entreprise... Les liens amicaux entre salariés créent des soupapes de sécurité. Le journal d'entreprise quant à lui valorise les communications ascendantes et peut servir de moyen d'expression aux salariés.

W

?SkdgjhWg j cW edai if j W VW
 gw j cWgSiidc

Liées au système d'évaluation des performances, les rémunérations se doivent d'être équitables et de répondre aux attentes des salariés sur le plan du salaire. Lors de l'embauche, certains salariés savent mieux «Wse vendreW» que d'autres, notamment en cas de pénurie de l'offre de marché et, ensuite, être à l'origine d'un profond sentiment d'injustice au sein d'un service. Les primes individuelles, les avantages en nature doivent pouvoir se justifier sur des critères objectifs. La rémunération collective, en rapport avec un travail d'équipe ou une

rentabilité d'entreprise, reste un élément moteur dans le ressenti d'un esprit d'entreprise.

8 b ~~W~~idgWg dWUdc i Wc j Vj i gSkSia

On peut redéfinir et enrichir les tâches dans le but de développer et de former à de nouvelles compétences. Le fait d'encourager le management participatif offre aux salariés plus d'autonomie, de responsabilités, de considération...

W

HWgb W i gW j cW Wkdaj i idc VW
USggiz gW

Elle doit s'appuyer sur un système d'évaluation des performances dont les critères sont transparents et la méthode objective. Proposer un développement de carrière grâce à des formations, prévoir des réaménagements horizontaux et promotions verticales.

W

?dgb Wg dWeWghdc c Wb

La formation permet d'assurer le maintien des compétences des salariés et de favoriser leur adaptation aux nouvelles technologies. Cela va diminuer leur surcharge de travail face à la complexité des tâches et les rendre plus confiants dans leur capacité à exécuter correctement le travail

demandé. Valorisés et moins stressés, ils s'impliqueront plus.

8 b ~~Wt~~ SYWg ~~aWi~~ Wb eh VWi gSkSia

Se pencher sur l'organisation du temps de travail en adaptant certains horaires peut engendrer un mieux-vivre au travail. Si les horaires de travail des salariés sont compatibles dans la mesure du possible avec leur vie hors travail, la conséquence visible est une diminution du stress, des retards et ainsi des absences. De nombreuses entreprises l'ont compris en aménageant une plage horaire d'arrivée et de départ ou encore en étalant sur l'année les semaines de vacances et en les liant à la situation familiale ou aux vacances du conjoint. Ce sont, parfois, les normes du groupe qui façonnent l'absentéisme.

HgWk ~~Wt~~ ig ~~aWh~~ b SaSViWh egd ~~fWh~~ h ~~i~~dc c ~~Wa~~Wh

Les responsables RH ont pour mission d'impliquer le comité d'entreprise, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, voire les syndicats, pour tout ce qui est relatif à l'amélioration de la santé sur le lieu de travail. Dans l'industrie, et même dans les services dont l'organisation est fortement taylorisée, le travail posté et les gestes répétitifs font émerger de nouveaux risques pour la santé,

d'autant que la réduction du temps de travail augmente les cadences. Le stress lui-même aggrave le nombre de TMS. Les caisses d'assurance maladie militent pour davantage d'actions préventives dans des secteurs très touchés, tels que l'agroalimentaire, où les personnes en charge de tâches comme le découpage de la viande sont particulièrement exposées. On peut améliorer l'environnement physique de travail en faisant appel à des ergonomes afin d'atténuer le bruit, la chaleur, la lumière... Il est indispensable de former les salariés à la sécurité en respectant les normes de conformité et de sécurité des machines, des outils... Une étude poussée sur la pénibilité de certains postes équilibre les cadences ou les surcharges prescrites. La plupart des entreprises sont aujourd'hui conscientes des conséquences physiques et financières d'une politique de prévention non efficace et non suivie.

DWh SUi id c h Ud ggWUi ik Wh

Si la prévention ne suffit pas, on peut tenter d'être dissuasif en usant de mesures de surveillance et de contrôle. La contre-visite médicale, suspicieuse et mal perçue, y compris par certains services RH, est un droit légitime reconnu à l'employeur depuis 1978. Le leader du marché, la société Secrétariat d'entreprises, implantée à Lille, réalise

plus de 16 000 contrôles par an. Elle constate environ 15% d'arrêts de travail non médicalement justifiés au moment du contrôle. « Mais la plupart des entreprises qui ont recours à ce genre de prestataires comptent avant tout sur l'effet dissuasif », estime un ergonome. L'utilisation de contrôles entraîne parfois des taux d'absentéisme plus bas, mais de plus longues périodes d'absence. Cela peut suggérer que des résultats plus efficaces peuvent être atteints par des moyens positifs plutôt que des sanctions.

W

Avant de se lancer dans ces pratiques radicales, on peut déjà mettre en place des entretiens d'absentéisme. Le principe est simple, il s'agit de systématiser une rencontre avec le DRH ou le supérieur hiérarchique pour toute personne revenant d'un arrêt de travail. Une façon de débanaliser l'absence tout en « marquant » le coup. Dès lors que l'absentéisme reste sous contrôle, la sagesse consiste peut-être à se concentrer sur quelques cas individuels. Par le biais de primes « régressives » au fil des absences, on récompense les présents, on punit les absents.

Si ædc fSkdgjhSiï æS egWhWc UW
eaj i«i f j WVWgWegib Wg
æSThWc UWb7

Depuis une dizaine d'années, de grandes entreprises (comme les constructeurs automobiles) mettent en œuvre ce type de politique. En utilisant une arme simple et redoutable : la prime. D'un côté, on récompense l'assiduité en espèces sonnantes et trébuchantes. D'un autre côté, on la rend dégressive. Ainsi, on sanctionne. On exerce une pression sur la motivation à être présent. Par exemple, la prime mensuelle est divisée par deux pour un jour d'absence, par trois pour deux jours et supprimée au-delà. Dans de nombreuses entreprises, la partie de la prime retenue sur le salaire des absents est redistribuée aux présents. L'intéressement versé au titre d'une année donnée est souvent proportionnel à la durée de présence (hors congés de maternité et accidents du travail). Ce mécanisme d'intéressement lié au présentisme existe depuis 1988. Quand le climat social le permet, on responsabilise les salariés absents en affichant les données sur l'absentéisme par département et par catégorie socioprofessionnelle. Les réunions de groupe permettent à l'encadrement de sensibiliser le personnel au coût de l'absentéisme et surtout à l'impact sur le service.

Dans le cas d'un contrôle administratif de l'absentéisme, on procède à un

inventaire des données statistiques sur les divers tableaux de bord, les fiches individuelles d'absentéisme par service et CSP, le coût de l'absentéisme pour l'entreprise. Un audit interne ou externe permet de vérifier la fiabilité et la pertinence des indicateurs ainsi que des systèmes de recueil des données. On commence par un contrôle classique de la conformité légale des diverses pratiques sociales de l'entreprise et de son respect (contrats, bulletins de paie, hygiène et sécurité...) ~~W~~ son non-respect peut être à l'origine de mécontentement et d'insatisfaction. L'appréciation de documents sur la structure de l'entreprise, les conditions mentales et physiques de travail des salariés, du contenu de leur travail, de la qualité des relations transversales, de la communication interne permet d'effectuer une recherche des causes au sein de l'entreprise. On a couramment recours aux techniques d'enquête ciblées et anonymes, qui permettent au salarié de s'exprimer sur ses conditions de travail et sa vie professionnelle. L'analyse de contenu va recueillir des indices pour décoder le sens profond du ressenti du salarié ~~W~~ par exemple, on pourra faire passer des échelles de stress par des questionnaires d'attitudes, pour détecter d'éventuels sujets à risques.

~~W~~

Les enquêtes de climat social ne doivent pas correspondre à des

techniques lourdes et coûteuses mais être utilisées dans des services ciblés. Dans le cas d'émergence d'un ou plusieurs facteurs explicatifs de l'absentéisme, l'audit pourra proposer de traiter les causes présumées en s'aidant d'un tableau analytique des recommandations définissant les lieux d'intervention (recrutement, intégration, service du personnel...) et les champs d'intervention (structures, actions, procédures, hommes).

Ec Udc Uaj hīdc

L'absentéisme est un phénomène complexe. Dès lors que l'on souhaite s'écarter des types d'absence pour en analyser les causes, l'absentéisme perd instantanément le caractère de simplicité que laissait apparaître sa définition. Après avoir listé les conséquences de l'absentéisme et avoir tenté de donner quelques recommandations, on peut terminer sur un ultime conseil au service RH ~~W~~ tenir compte du personnel dont les activités peuvent le rendre particulièrement sensible au surmenage et au stress en étant plus à l'écoute de cette catégorie de salariés par des processus appropriés.

W

Certains auteurs s'interrogent fortement sur une approche de l'absentéisme comme substitut à la grève en matière de revendications

syndicales. Weiss pose clairement la question : « Les formes inorganisées ou cachées, ou déviées : l'absentéisme, turnover, seraient-elles des manifestations alternatives à la grève ? » L'audit de l'absentéisme permet de croiser une appréciation de la gestion sociale de l'entreprise avec une photographie des perceptions des salariés.

DS eSgi iUj æSgi iWVj iWgSkSia

L'accord national interprofessionnel sur le télétravail, signé le 10 juillet 2005 par l'ensemble des partenaires sociaux, et étendu par un arrêté du 30 mai 2006, transpose dans le droit français l'accord-cadre européen du 16 juillet 2002 sur le même sujet. Il donne un véritable statut à cette nouvelle forme d'organisation du travail qui concerne un nombre croissant de salariés. Compte tenu de son extension, le respect des dispositions de cet accord est obligatoire pour tous les employeurs et tous les salariés compris dans son champ d'application.

DWUSgSUi z gWgWghiT aWVj iWgSkSia

Le télétravail peut faire partie des conditions d'embauche, ou être mis en place par la suite par avenant au contrat de travail initial. Dans tous les

cas, le télétravail revêt un caractère volontaire et réversible pour le salarié et pour l'employeur concernés. Lorsque le télétravail fait partie des conditions d'embauche, le salarié peut ultérieurement postuler à tout emploi vacant dans les locaux de l'entreprise qui correspond à sa qualification. Il bénéficie d'une priorité d'accès à ce poste.

W

Lorsqu'un salarié travaille déjà dans les locaux de l'entreprise, l'employeur ne peut l'obliger à passer au télétravail. Le refus du salarié ne peut être, en soi, un motif de rupture de son contrat de travail. De même, si un salarié exprime le désir d'opter pour le télétravail, l'employeur peut, après examen, accepter ou refuser cette demande.

W

En cas d'accord pour passer au télétravail, une période d'adaptation est aménagée pendant laquelle chacune des parties peut mettre fin à cette forme d'organisation du travail moyennant un délai de prévenance préalablement défini. Le salarié retrouve alors un poste correspondant à sa qualification dans les locaux de l'entreprise.

W

Enfin, l'employeur et le salarié, à l'initiative de l'un ou de l'autre, peuvent convenir de mettre fin au télétravail et d'organiser le retour du salarié dans les

locaux de l'entreprise. Les modalités de cette réversibilité sont établies par accord individuel et/ou collectif. Dans tous les cas, l'employeur doit fournir par écrit au télétravailleur l'ensemble des informations relatives aux conditions d'exécution du travail, y compris les informations spécifiques à la pratique du télétravail telles que le rattachement hiérarchique, les modalités d'évaluation de la charge de travail, les modalités de compte-rendu et de liaison avec l'entreprise, ainsi que celles relatives aux équipements, à leurs règles d'utilisation, à leurs coûts et aux assurances, etc. Les télétravailleurs bénéficient des mêmes droits et des mêmes avantages légaux et conventionnels que les salariés en situation comparable travaillant dans les locaux de l'entreprise. Des accords spécifiques complémentaires collectifs et/ou individuels peuvent toutefois prévoir des dispositions tenant compte des particularités de ce mode d'organisation du travail. Le salaire des télétravailleurs

W

Il est fixé librement avec l'employeur. Comme pour les travailleurs sédentaires, il ne peut être inférieur au minimum prévu par les textes conventionnels s'appliquant dans l'entreprise (convention ou accord collectif de branche, professionnel ou d'entreprise). Aucun télétravailleur ne

peut également être rémunéré à un niveau inférieur au smic.

W

Avant la loi Warsmann, le télétravail n'était encadré que par un accord interprofessionnel, ANI, du 19 juillet 2005, et son arrêté d'extension. Désormais, l'article 46 de la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 consacre trois articles au télétravail. Code du travail articles L222-9 à L222-11.

W

Le télétravail permet au salarié de travailler hors des locaux de l'entreprise, en utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC). Le télétravail peut être mis en place, dans le respect de certaines règles, dès l'embauche du salarié ou plus tard. Le salarié bénéficie de garanties particulières jusqu'à ce qu'il soit mis fin à sa situation de télétravailleur.

LgSkSiad g Udc UWgc W

Le salarié est en télétravail si les trois conditions suivantes sont rempliesW

- ✓ Son travail, qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locauxW
- ✓ Il utilise pour travailler les technologies de l'information et de la communicationW

Il travaille volontairement et régulièrement dans ces conditions

Le télétravail

Le télétravail peut être effectué

- ✓ Au domicile du salarié (dans ce cas, le télétravailleur bénéficie aussi du statut de travailleur à domicile)
- ✓ Ou dans un télécentre (notamment pour le salarié qui habite loin de son entreprise ou le commercial nomade).

Le télétravail peut être demandé

Le salarié peut être en télétravail soit dès son embauche, soit ultérieurement.

W

Le télétravail peut être demandé par le salarié ou proposé par l'employeur.

W

Le recours au télétravail peut être limité à certains salariés de l'entreprise qui remplissent des critères objectifs prédéfinis (ancienneté minimale, autonomie dans le travail, configuration des équipes...).

W

Le télétravail peut être partiel ou total (par exemple, deux jours en télétravail et le reste du temps dans l'entreprise).

W

Le télétravail du salarié doit être prévu

- ✓ Dans son contrat de travail (télétravail dès l'embauche)

- ✓ Ou dans un avenant ultérieur (télétravail en cours de contrat).

Le contrat de travail ou son avenant doit préciser les conditions de passage en télétravail (lieu du télétravail, plages horaires, journées en télétravail...).

W

Le salarié employé par une entreprise relevant de l'accord national interprofessionnel (ANI) sur le télétravail du 19 juillet 2005 bénéficie d'une période d'adaptation en télétravail. Pendant cette période de test, lui ou son employeur peut mettre fin au télétravail moyennant un délai de prévenance. Dans ce cas, le salarié doit retrouver un poste dans les locaux de l'entreprise correspondant à sa qualification.

W

Le refus d'accepter de « télétravailler » pour un salarié déjà en poste dans l'entreprise ne peut pas être un motif de rupture de son contrat de travail.

W

Toutefois, en cas de circonstances exceptionnelles (notamment de menace d'épidémie) ou en cas de force majeure, le télétravail peut être mis en œuvre sans l'accord du salarié.

: dc i g« aWVj i Wb eh VWi gSkSia

Les conditions de contrôle du temps de travail du télétravailleur doivent être prévuesW

➤ Dans l'accord collectif applicable à l'entrepriseW

➤ Ou, à défaut, dans le contrat de travail du salarié ou son avenant.

L'employeur doit respecter la réglementation sur le temps de travail (durées maximales de travail par jour et par semaine, temps de repos quotidien, temps de repos hebdomadaire...).

W

Il doit mettre en place des moyens de contrôle du temps de travail adaptésW
système d'autodéclaration du salarié,
installation d'un logiciel de pointage sur son ordinateur, système de surveillance informatisé (temps de connexion sur l'ordinateur)...

GSgSci iWh Vj i WgSkSiaW g

Le télétravailleur est un salarié de l'entreprise. Il bénéficie donc des garanties prévues pour l'ensemble des salariés travaillant dans les locaux de l'entreprise.

W

Il s'agit de tous les droits individuels et collectifs (accès à la formation, respect de la vie privée, santé et sécurité au travail, accès aux activités sociales de

l'entreprise, aux informations syndicales...).

W

L'employeur doit aussi respecter les garanties spécifiques suivantes à l'égard du télétravailleurW

✓W Prise en charge de tous les coûts liés au télétravail (coût de la fourniture des matériels, des logiciels, des communications, des outils et de leur maintenance, frais engendrés par l'occupation à titre professionnel du domicileW - W Chauffage, électricité...)W

✓W Information sur les restrictions d'usage d'équipements, d'outils informatiques ou de services de communications électroniques (et des sanctions prévues en cas de non-respect de ces restrictions)W

✓W Versement d'une indemnité d'occupation du domicile à des fins professionnelles si une partie du logement du salarié est transformée en bureauW

✓W Fixation, en concertation avec le télétravailleur, des plages horaires durant lesquelles il peut habituellement le contacterW

✓W Entretien annuel portant notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail. La charge de travail, les normes de production et les critères d'évaluation du télétravailleur doivent être équivalents à ceux fixés pour les salariés travaillant dans les

locaux de l'entreprise.

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005 sur le télétravail prévoit aussi pour les entreprises qui en relèvent de prévenir l'isolement du télétravailleur. Le télétravailleur doit pouvoir rencontrer régulièrement sa hiérarchie et ses collègues. L'employeur peut lui désigner un référent.

2.1.2. Le contrat de travail

Le contrat de travail ou son avenant fixe les conditions de fin du télétravail. Il peut s'agir du délai de préavis, du formalisme à respecter, des situations autorisant automatiquement la fin du télétravail.

W

Le salarié concerné est prioritaire pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail correspondant à ses qualifications et compétences professionnelles. Son employeur doit l'informer de la disponibilité de tout poste répondant à son profil.

W

Le 1^{er} juillet 2005, l'ANI sur le télétravail a été signé par les partenaires sociaux. L'ANI prévoit que l'employeur doit informer le salarié de la possibilité de télétravailler. L'ANI prévoit également que l'employeur doit réaliser en ligne chaque année une enquête sur le télétravail, en vue de la mise à jour permanente d'un guide formulant des propositions aux salariés et aux entreprises pour organiser et réussir le télétravail, «Télétravail : comment

concilier liens de subordination et marges de liberté. Vous trouverez le résumé à cette adresse : <http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/85667/les-salaries-plebiscitent-le-teletravail.html>.

8 b ~~W~~idgSi idc VWæ kiWVW fSb iæW

Les améliorations concernent d'abord la qualité de vie personnelle (95~~W~~%), et familiale (89~~W~~%), la suppression du stress et de la fatigue liés aux transports (87~~W~~%), ou encore la liberté dans la gestion de son temps (85~~W~~%). À l'inverse, près de deux tiers des répondants estiment que leur temps de travail a augmenté (61~~W~~%). Et la raison invoquée peut paraître surprenante~~W~~ : une partie du temps de trajet gagné sur la journée est, en effet, convertie en temps de travail. Même chose concernant les temps de pause.

E SgYWh VWaTWgi W

Les télétravailleurs plébiscitent surtout les marges de liberté qu'ils ont pu gagner dans le cadre du lien de subordination subsistant avec l'entreprise. Ceux qui ont la possibilité de modifier légèrement leurs horaires ont tendance à commencer le travail plus tôt le matin, de manière à avoir plus de temps libre le soir et à pouvoir s'occuper de leur famille.

W

Pour tous, la possibilité de travailler seul sans les bruits de l'RSHQ VSDFH, la liberté d'organiser son lieu de travail dans un environnement familial ou celle de pouvoir faire une course rapide, sans demander l'autorisation au supérieur hiérarchique, sont nettement appréciées.

Mc hWj *ia*x i gd*ih* jdj gh eSg
hWb *Sic* W

Le remboursement des dépenses liées au télétravail par l'entreprise est considéré comme insuffisant. En général, celle-ci prend en charge jusqu'à 50W% de l'abonnement ADSL. Pour le chauffage et l'électricité la prise en charge est de 2 à 5W€ par jour de présence à la maison.

W

Au-delà du seuil de deux ou trois jours par semaine, une partie des télétravailleurs estime qu'il y a rupture du lien avec les collègues (pour 22W% du panel) et la hiérarchie (25W%). Les managers en télétravail sont les plus nombreux (45W%) à percevoir cette rupture de lien avec leurs collaborateurs. Et 36W % des télétravailleurs interrogés constatent également des effets négatifs sur l'évolution de leur carrière ou de leur rémunération (36W%).

; Wb Sc VWVWhdj e aWhhW

Si le télétravail est de plus en plus réglementé par la loi ou les accords collectifs, les modalités d'application adoptées par les entreprises ont tendance à être plus rigides.

W

Trois types de demande émergentW

- W Télétravail deux jours par semaine au lieu d'unW
- W Gestion plus libre afin de modifier le jour d'absence au bureau en fonction des urgences (réunion)W
- W Planification du télétravail plus souple sur l'année.

«W La souplesse dans la gestion du télétravail permettra de mieux concilier les contraintes de la subordination et les marges de liberté des salariés.W

Obergo

DWh Wf j ieWb Wc i h VWi gSkSia

L'employeur fournit, installe et entretient les équipements nécessaires au télétravailleur. Il prend en charge les coûts directement engendrés par ce travail (communications téléphoniques, connexion à Internet, réparations) et doit également fournir au télétravailleur un service approprié d'appui technique. Le télétravailleur, quant à lui, doit prendre soin des équipements qui lui sont confiés et aviser immédiatement l'entreprise en cas de panne ou de

mauvais fonctionnement de ceux-ci... Il doit se conformer aux règles relatives à la protection des données utilisées et traitées à des fins professionnelles et aux restrictions à l'usage des équipements ou outils informatiques (Internet en particulier) exigées par l'employeur.

W

Il est également tenu de respecter et d'appliquer les politiques de l'entreprise en matière de santé et de sécurité, en particulier les règles relatives à l'utilisation des écrans de visualisation que l'employeur lui impose. Afin de vérifier la bonne application des dispositions conformes en matière de santé et de sécurité au travail, l'employeur, le CHSCT ou les délégués du personnel ainsi que les autorités administratives compétentes ont accès au lieu de télétravail. En cas de travail à domicile, l'accès est subordonné à une notification à l'intéressé, qui doit préalablement donner son accord.

EdgYScihSiidc Vj iWb eh VW
igSkSia

Le télétravailleur gère l'organisation de son temps de travail dans le cadre de la législation, des conventions collectives et des règles propres à l'entreprise. La charge de travail, les normes de production et les critères de résultats exigés du télétravailleur doivent être équivalents à ceux des salariés en

situation comparable travaillant dans les locaux de l'entreprise. Les critères retenus doivent, notamment, permettre au télétravailleur de respecter la législation relative à la durée du travail (durée maximale du travail, temps de repos...). Sur ce point, il appartient à l'employeur de veiller au respect de la réglementation sur le temps de travail, notamment en s'assurant de la fiabilité du système de décompte des heures supplémentaires, même si le salarié gère librement ses horaires de travail. Le télétravailleur doit pouvoir rencontrer régulièrement sa hiérarchie, ses collègues et avoir accès aux informations et aux activités sociales de l'entreprise. L'employeur est tenu de respecter la vie privée du télétravailleur. À cet effet, il fixe, en concertation avec le salarié, les plages horaires durant lesquelles il peut le contacter. Si un moyen de surveillance est mis en place, il doit être pertinent et proportionnel à l'objectif poursuivi et le télétravailleur doit en être informé. La mise en place de tels moyens doit également faire l'objet d'une consultation préalable du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. Le télétravailleur bénéficie des mêmes entretiens professionnels et il est soumis aux mêmes politiques d'évaluation que les autres salariés de l'entreprise. Il a le même accès à la formation et aux possibilités de déroulement de carrière que les salariés en situation

comparable qui travaillent dans les locaux de l'entreprise. De plus, tous les télétravailleurs reçoivent une formation appropriée sur les équipements techniques à leur disposition et sur les caractéristiques de cette forme d'organisation du travail. Le responsable hiérarchique et les collègues directs des télétravailleurs doivent également pouvoir bénéficier d'une formation au télétravail et à sa gestion.

Droits des télétravailleurs

Ils ont les mêmes droits que les salariés travaillant dans les locaux de l'entreprise en ce qui concerne notamment leurs relations avec les représentants du personnel et l'accès aux informations syndicales. Ils sont électeurs et éligibles aux élections des représentants du personnel.

W

Ils font partie de l'effectif de l'entreprise. L'établissement auquel le télétravailleur est rattaché afin d'exercer ses droits collectifs doit être précisé dans le document fourni par l'employeur au moment de la mise en place du télétravail.

9 W UWh Vj i W gSkSiaedj g
aW i gWe gihW

Le télétravail peut inciter la DRH à mettre en place de nouvelles organisations et méthodes de travail propices au renforcement de la réactivité aux nouvelles technologies, à l'augmentation de la compétitivité face aux marchés mondiaux, à la réduction des frais généraux et des dépenses par des économies de surface. En fonction des divers critères d'activité, la DRH réagit avec les divisions concernées administrative, commerciale, technique, recherche et développement, etc. Car cette flexibilité des ressources humaines permet l'optimisation de la productivité. Ces derniers mois, lors des grèves de transport à répétition relatives à la réforme des retraites, de nombreuses DRH ont proposé à leurs propres équipes le télétravail, en s'appuyant sur un critère d'efficacité éviter des retards liés aux difficultés de déplacement, surtout en Île-de-France. Par ailleurs, lors des déménagements et des transferts d'activité, la DRH peut limiter les licenciements dus au déménagement d'un établissement dans une autre zone géographique par une mise en place ciblée du télétravail.

W

Quant aux enjeux environnementaux, l'«~~vé~~ bilan~~vé~~» complet du télétravail n'a pas été calculé, mais il semble fortement diminuer certaines dépenses comme celles du carburant, des frais de parking, des frais d'assurance ainsi que le temps perdu à cause des transports.

Le télétravail participe à la diminution globale des émissions de gaz à effet de serre (GES). Grâce au télétravail, les coûts relatifs à l'immobilier de l'entreprise diminuent, mais le salarié doit pouvoir, chez lui, installer un bureau ou, idéalement, avoir une pièce appropriée.

W

Le télétravail peut apparaître comme la solution idéale pour les jeunes mères souhaitant concilier leur vie de famille et leurs devoirs professionnels. Le problème que pose cette solution restant l'enjeu de séparer le travail et la vie de famille par un lieu et un temps spécifiques, ce qui n'est pas toujours évident. Et si elles gagnent en flexibilité, responsabilisation et baisse du temps de trajet, elles risquent, néanmoins, d'être toujours considérées comme des mères au foyerW

W

En conclusion, tous les métiers pouvant s'effectuer à 60W%, au minimum, à distance du site de l'employeur ou du client peuvent adopter des méthodes de télétravail. Pour certaines fonctions, le seul fait de savoir échanger des e-mails et de pouvoir téléphoner permet à une DRH d'organiser le télétravail.

9Wc W UWh Vj i WgSkSiaedj g aW
hSægiW

Le premier bénéfice à prendre en compte est une augmentation de la «W motivationW » par la «WresponsabilisationW» des salariés. En effet, ils préfèrent, dans l'ensemble, travailler chez eux, car ils perdent moins de temps, se sentent donc plus efficaces et parviennent à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les salariés en télétravail s'impliquent, D SURU, davantage dans le travail, ils y voient un enrichissement de leur activité et, surtout, un gain de temps et une diminution du stress et de la fatigue.

Bc Udc kWc iWc i h Vj i Ww gSkSia

Notamment en cas de télétravail subi ou de surcharge de travail, le travailleur peut se sentir isolé et, moins facilement, bénéficier de la dynamique de groupe d'une équipe, de l'aide des instances représentatives des salariés, etc. Cependant, aujourd'hui, avec l'apparition des webcams, des outils de visioconférence et de nouveaux outils collaboratifs, ces inconvénients sont, en partie, limités, sauf, bien sûr, si l'on rencontre des dérives de type «WBig BrotherW»W L'éloignement du donneur d'ordres ou de l'employeur sur un autre continent avec un fuseau horaire différent peut perturber et doit être pris en compte. Attention, aussi, au débordement du temps de travail sur la vie privée en termes d'horaires ou de durée de travail. Là encore, il s'agit

pour le télétravailleur de trouver un juste milieu. Par contre, le télétravail va dans le sens de l'histoire en ce qui concerne l'évolution de l'organisation du travail et doit être pris en compte à ce titre dans les missions de la DRH.

Nf c *igiz* a WdSf*h*W

FS | V*W*igSh*c* b VWg
gS`Sf*W*gø8
`Sd*W*a i b*W*fSh*c* b



; Sch UW i WeSgi *W*

W

W

Da rémunération des salariés se fonde sur de multiples et complexes modalités que nous allons essayer de classer dans cette partie en dissociant

le salaire proprement dit de ses principales composantes collectives que sont les périphériques financiers et sociaux. La rémunération est un sujet primordial pour les entreprises et pour la DRH, en particulier, car c'est la recherche d'une correcte maîtrise des coûts, mais aussi un levier de performance et de motivation des salariés. C'est, donc, une préoccupation majeure de la DRH et le reflet du système de valeurs de l'entreprise. Cette partie a pour mission de s'attarder à la fois sur la performance du travail collectif et sur celle du travail individuel tout en ne négligeant pas les critères de compétitivité de l'entreprise directement liés à la gestion de la masse salariale.

? ZSdihfWb /

L Wa i bWfWf gWcb `S
`c i Wh `S Ucbj Wb h i c b
Uc ``WU h i j W

.....
W

; Sch UWUZSe i i gWb6

- ▶ La convention collective
 - ▶ Le salaire et ses diverses composantes
 - ▶ Le bulletin de salaire proprement dit
 - ▶ Les heures supplémentaires et les heures complémentaires du temps partiel
-

W

De service de la paie a toujours été fondamental dans un service RH, car il permet à la DRH d'asseoir, d'une part, sa crédibilité par rapport aux salariés et, d'autre part, son efficacité vis-à-vis de la direction. Malheureusement, ce service est souvent traité en externe ou laissé à la direction financièreW Il est, cependant, l'élément vital d'une gestion moderne de la masse salariale, donc on peut le sous-traiter (ou

l'«outsourcing») à condition d'en garder la totale maîtrise. Souvent, deux visions pourtant complémentaires s'opposent, la vision strictement comptable et la vision RH. La vision comptable reste vigilante sur le respect de la législation, la production en temps et en heure des bulletins de salaire et le paiement. La vision RH, quant à elle, maintient l'équilibre entre un système de rémunération prenant en compte l'équité interne, la position de la concurrence externe et l'optimisation de la masse salariale. On restera, dans ce chapitre, plutôt axé sur le traitement comptable.

DS Ud c k W c i i d c Ud æ W U i i k W

Elle existe depuis 1919. Il s'agit d'un contrat qui s'applique à une communauté et qui s'adresse à d'autres personnes que celles qui l'ont signé. C'est un acte écrit conclu entre une ou plusieurs organisations syndicales de salariés et une ou plusieurs organisations d'employeurs. La convention collective traite l'ensemble des relations collectives entre employeurs et salariés (négociation collective, ensemble des conditions d'emploi et garanties sociales).

W

Quand un syndicat se crée, il demande son affiliation à une centrale et, quand

il devient représentatif d'un groupe, il peut alors signer des accords, même s'il est minoritaire. Les syndicats suivants W CGT, CFDT, CFTC, FO, CGC, sont représentatifs de plein droit. La convention collective complète et adapte les dispositions du Code du travail aux situations particulières d'un secteur d'activité.

W

La convention collective de branche est conclue entre organisations syndicales représentatives d'une branche d'activité (métallurgie, commerce de gros...). Elle s'applique aux entreprises entrant dans le champ d'application professionnel (activité) et géographique (national, régional, départemental) et ayant adhéré à une organisation patronale signataire de ladite convention.

W

On peut citer par exemple deux conventions W la convention collective régionale des industries métallurgiques, mécaniques et connexes de la région parisienne, de 1954, et la convention collective nationale applicable au personnel des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseil, de 1987.

W

Les conventions s'appliquent selon un système pyramidal, de la plus grande entité à la plus petite dans l'ordre

suivant (sachant que l'accord d'entreprise prévaut sur tous les autres)W

- ✓W Accord national interprofessionnel (toutes les branches sur tout le territoire national)W
- ✓W Accord de branche national (tout le territoire mais une seule branche)W
- ✓W Accord de branche régionalW
- ✓W Accord d'entreprise.

La convention collective comprend généralement un texte de base et des avenants, accords ou annexes issus de négociations ultérieures sur des points particuliers. Il faut distinguer la convention collective, qui traite de l'ensemble du contrat de travail, et l'accord collectif, qui ne porte que sur un sujet précisW: par exemple, les salaires ou la formation professionnelle.

W

La convention collective complète en les améliorant les dispositions du Code du travailW

- ✓W Elle met en place des avantages non prévus par le Code du travail (salaires minimaux, régime de prévoyance, congés supplémentaires...) dans les domaines où celui-ci ne fixe pas de règles impérativesW
- ✓W Elle peut organiser des règles particulières au secteur d'activité ou à l'entreprise (par exemple, l'aménagement ou la réduction du

temps de travail).

Mc UZSb e VÊSeea iUSi idc
VW Wgb ic W

En principe, une convention collective ne s'applique qu'aux employeurs membres du syndicat patronal qui a signé le texte. Un employeur peut aussi décider volontairement de l'appliquer.

W

Toutefois, si elle a été «~~Vétendue~~» par un arrêté du ministère du Travail, elle s'applique alors à toutes les entreprises de la branche professionnelle et du secteur géographique au niveau desquels elle a été conclue.

W

La convention collective applicable à l'entreprise est normalement mentionnée sur le bulletin de paie et un avis, affiché sur les lieux de travail, doit comporter l'intitulé de la convention et l'endroit où un exemplaire à jour peut être consulté. Le salarié peut également s'adresser aux représentants du personnel, qui disposent d'un exemplaire de la convention collective. Quand elle n'est pas publiée en brochure, elle peut être consultée auprès de la direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP). Hors de l'entreprise, le texte de la convention collective peut être

acheté à la Direction des journaux officiels.

DWh UdWô UiWci h gWhj à Wci VÊ cW
cWYdUiSi idc Sc c j WdWVW
TgSc UZW

Dans un premier temps, une classification des métiers est établie à travers la construction d'une grille. Cette hiérarchisation des métiers, dans une branche d'activité déterminée, permet ensuite de convenir pour chaque métier d'un minimum salarial annuel, hors ancienneté, exprimé par un coefficient.

W

Le coefficient, ou garantie salariale annuelle, est calculé une fois par an et prend effet à la date fixée par l'entreprise pour l'ensemble des salariés concernés. Ces minimums salariaux annuels sont applicables pour une durée du travail correspondant à la durée légale du travail. Concernant les salariés à temps partiel, le salaire de base et la grille de référence sont calculés au prorata du temps de travail.

W

Concrètement, l'ensemble du système est basé sur un point hiérarchique. En multipliant cette valeur du point par le coefficient hiérarchique de l'emploi considéré, on obtient le salaire annuel brut minimal. Lors des négociations annuelles de branche portant sur les

salaires annuels minimaux conventionnels, il est alors possible de les faire évoluer en modifiant la valeur du point.



La convention collective dans le secteur bancaire prévoit

- ✓ Une grille de classification des niveaux hiérarchiques, les niveaux à correspondent aux techniciens des métiers de la banque et les niveaux à aux cadres
- ✓ Une liste des métiers repères de la banque regroupant des exemples d'emplois types, chaque métier étant alors situé sur la grille de classification des niveaux hiérarchiques
- ✓ Une grille des salaires minimaux de branche hors ancienneté dans laquelle chaque niveau hiérarchique de la grille de classification renvoie à un nombre de points (coefficient).

Sur le bulletin de salaire doit alors apparaître la valeur du point et le coefficient pour le métier considéré.

W

Cependant, il faut noter quelques limites à un système de classification ce système de points a tendance à geler l'écart hiérarchique. Les dirigeants estiment que la grille est source de rigidité et correspond à l'expression d'une « conception bureaucratique de l'organisation du

travail». Les syndicats reprochent au système que les rétributions se basent sur l'exigence des emplois et non sur les qualifications des salariés en poste.

DWhSæSigW

Le salarié s'engage à travailler pour le compte d'un employeur moyennant une rémunération. Le salaire est en principe fixé par l'employeur, mais il peut faire l'objet d'une négociation avec le salarié sous réserve du respect de certaines règles.

DWh aīb īi Wh VWæ aīTWgi WVWh hSæSigWh

Même si le salaire est fixé librement, il se heurte à des limites législativesW

- ✓W L'existence d'un salaire minimal, le smic, dont la majoration est fixée par le gouvernement, une fois par an, le 1^{er}W juillet, prochainement au 1^{er}W janvierW
- ✓W L'interdiction de l'indexation automatique sur le niveau général des prix pour lutter contre l'inflationW
- ✓W Le principe de l'égalité des salaires hommes-femmes, qui date de 1972 et a été précisé en 1983W
- ✓W L'interdiction de discrimination.

Il se heurte, aussi, aux conventions collectives. En effet, d'autres limites

sont imposées par un minimum conventionnel dans le cadre

- ✓ De la convention collective, qui détermine un salaire minimal professionnel et négocie avec les partenaires sociaux les diverses classifications
- ✓ Des accords de branche, qui interviennent pour s'adapter aux évolutions juridiques
- ✓ De la prise en compte de l'ancienneté.

Par ailleurs, depuis 1982, l'employeur est tenu d'engager une négociation collective sur l'évolution des salaires au sein de l'entreprise.

W

Le Code du travail informe sur les modalités obligatoires concernant le paiement du salaire, les retenues sur salaire, les heures supplémentaires, les avantages en nature, les primes de transport.

W

De plus, pratiquement chaque année, de nouvelles lois ou de nouveaux textes modifient la réglementation en cours, notamment en ce qui concerne les divers contrats aidés, qui sont soit supprimés, soit remplacés et dont la prise en charge par des organismes d'État varie.

W

Il faut rester également vigilant sur l'évolution de l'aspect juridique.

L'influence de l'État peut se faire ressentir sur la majoration de certains prélèvements sociaux, comme ce fut le cas lors de la mise en place de la CSG et de la CRDS.

Dans l'Udb edhSci Wh VWa6 gWb j c WgSi idc YadTSaW

Le salaire de base n'est qu'une composante de la rémunération globale. Le salarié met son savoir-faire au service de l'entreprise. Il intervient donc personnellement sur l'évolution de son poste. On distingue alorsW

- ✓WLe salaire de qualification, qui s'appuie sur le salaire de base permanent lié à la qualification et au complément individuel lié à l'ancienneté et à l'évolution de la fonction. Étant un des éléments du contrat de travail, la qualification professionnelle ne peut être modifiée sans accord mutuel entre le salarié et l'employeurW

- ✓WLe salaire de performance, qui repose sur les primes individuelles, comme les commissions ou les bonus liés à la réalisation d'objectifs personnels et, éventuellement, sur les primes d'équipe fondées sur des objectifs communs.

L'augmentation de la part variable, tant à titre individuel qu'au niveau de l'équipe, reste un des éléments importants de la mise en place d'une politique de rémunération efficace.

W

DWh eWgieZWgjf j Wh aWYSj m

Ils permettent la création d'une culture d'entreprise grâce à la possibilité d'exonérations sociales et fiscales. Nous y reviendrons plus longuement dans le chapitre suivant. On peut citerW

- ✓WLa participation obligatoire dans les entreprises de plus de 50WsalariésW
- ✓Wl'intéressement légal élaboré avec des objectifs de résultat ou de productivitéW
- ✓WLe plan d'épargne entreprise (PEE), avec possibilité d'abondementW
- ✓WLe plan d'épargne retraite collectif (Perco), retraite par capitalisationW
- ✓W Les stock-options pour une sensibilisation à l'actionnariat.

DWh SkSci SYWh hi Si j i SigWh

Ils sont de plus en plus appréciés par les salariés, dans la mesure où ils sont correctement explicités et valorisés par le service RH.

- ✓WMutuelle maladieW
- ✓WPrévoyanceW
- ✓WRetraite complémentaireW
- ✓WTransport du personnelW
- ✓WRemises sur les services ou produits de la société...

Tous ces éléments de la rémunération globale se quantifient et s'expriment par ratios comparatifs au salaire de base.

W

DS gWb j cWgSi idc W aW UdcigSi VW
igSkSia

La rémunération est liée au type de contrat de travail et se calcule différemment en fonction de la qualité de l'embauche, soit enW

- ✓WDIW
- ✓WCDDW: attention à la prime de précarité (10W%)W
- ✓WContrats aidés (apprentissage, professionnalisation)W
- ✓W Intérim, sous-traitance, télétravailW
- ✓W Temps partiel, au prorata des heures travaillées.

Dans le cadre particulier de certains contrats aidés par l'État ou par les organismes paritaires collecteurs agréés de fonds de formation, dénommés «WOPCAW», il ne faut pas oublier de prendre en compte la dégressivité des aides.

W

Le responsable de la paie est à la fois garant de la mise en œuvre du processus de paie et de la fiabilité des bulletins de salaire émis. De nombreux logiciels existent sur le marché, plus ou moins sophistiqués. Les données fixes intégrées dans ces logiciels concernent les éléments imposés par la convention collective, tous les taux de cotisation des charges salariales, patronales... Les données variables sont essentiellement associées à la vie professionnelle du

salarié pendant le mois écoulé. les absences, les congés, les primes... Parfois, une clôture provisoire en cours de mois permet de repérer d'éventuelles erreurs.

Charges patronales fiscales

Les charges patronales fiscales liées au salaire concernent la formation professionnelle, la taxe d'apprentissage, la taxe sur les salaires, la taxe de transport et celle du 1% Logement (en participation des employeurs à l'effort de construction). Chaque année, les employeurs doivent établir des déclarations relatives à ces taxes.

W

La participation à la formation professionnelle continue se calcule en fonction des effectifs dans l'entreprise. Les sociétés de moins de 10 salariés contribuent à hauteur de 0,4% de leur masse salariale brute. La déclaration annuelle est adressée au centre des impôts, accompagnée du versement des sommes dues. Les entreprises dont l'effectif est supérieur à 10 personnes paient au minimum 1,6% de leur masse salariale brute.

W

La taxe d'apprentissage et la contribution au développement de l'apprentissage ont pour but le

financement des premières formations technologiques et professionnelles. Elles sont dues par les entreprises employant des salariés et exerçant une activité commerciale, industrielle ou artisanale. Les dépenses effectuées en faveur de l'apprentissage ouvrent droit à une exonération de taxe et de contribution. Ces dépenses libératoires doivent être déclarées tous les ans à l'aide d'un formulaire de demande à joindre à la déclaration annuelle des salaires.

W

Par ailleurs, la participation des employeurs à l'effort de construction est obligatoire dans les entreprises faisant travailler au moins 10 salariés.

B. VI. USI W gh Vj Tia Sc hd U Sa

Le détail de cette rubrique donne chaque année une photocopie claire des éléments constitutifs de la rémunération. Grâce à ces tableaux de bord, le département RH peut présenter à la direction l'évolution des rémunérations des trois dernières années et, en se basant sur la stratégie générale, établir des scénarios sur la masse salariale des prochaines années. À l'intérieur du bilan social, le poste 64 correspond aux mêmes rémunérations. Les chiffres suivants permettent de détailler les diverses composantes d'un salaire et sont présentés dans l'ordre du bilan W

- ~~W641W~~ Rémunérations du personnel
- ~~W6411W~~ Salaires, appointements ~~W~~
- ~~W6412W~~ Congés payés ~~W~~
- ~~W6413W~~ Primes et gratifications ~~W~~
- ~~W6414W~~ Indemnités et avantages divers ~~W~~
- ~~W6415W~~ Supplément familial ~~W~~
- ~~W423o 8 ? ZSfYWg VW gUi fi hW~~
~~gc UiS`WW h VWdfW j c nSb UW~~
- ~~W6451W~~ Cotisations à l'Urssaf ~~W~~
- ~~W6452W~~ Cotisations aux mutuelles ~~W~~
- ~~W6453W~~ Cotisations aux caisses de retraite ~~W~~
- ~~W6454W~~ Cotisations aux Assedic ~~W~~
- ~~W6458W~~: Cotisations aux autres organismes sociaux ~~W~~
- ~~W424o 8 ? c h i g Sh i c b g gc UiS`Wg~~
~~dW fgc bbW`Wg VW`xW d`c i hSbh~~
- ~~W425o 8 ; i hfWg UZSfYWg gc UiS`Wg~~
- ~~W6471W~~ Prestations directes ~~W~~
- ~~W6472W~~ Versements aux comités d'entreprise et d'établissement ~~W~~
- ~~W6473W~~ Versements aux comités d'hygiène et de sécurité ~~W~~
- ~~W6474W~~: Versements aux autres œuvres sociales ~~W~~
- ~~W6475W~~: Médecine du travail, pharmacie ~~W~~
- ~~W426o 8 ; i hfWg UZSfYWg VW~~
~~dW fgc bbW~~

Il est important, même pour les entreprises où le bilan social n'est pas obligatoire, de se pencher sur le détail de ce poste ~~W64~~, qui définit les charges de personnel au plan comptable général. On précise le montant et on peut calculer des ratios sur les salaires ~~W~~ congés payés, primes et gratifications,

indemnités et avantages divers, supplément familial s'il existe, ainsi que sur les charges de sécurité sociale et de prévoyance, dont les cotisations à l'Urssaf, aux mutuelles, aux caisses de retraite, à l'Assedic, aux autres organismes sociaux, les cotisations sociales personnelles de l'exploitant et les autres charges sociales. On précise, également, des prestations directes comme les versements aux comités d'entreprise et d'établissement, au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, aux autres œuvres sociales, à la médecine du travail, à la pharmacie et les autres charges de personnel telles que l'intérim ou la sous-traitance.

W

La collecte de l'ensemble de ces chiffres donne une vision globale du coût des rémunérations et sert de base lors des différentes propositions concernant l'évolution de la masse salariale.

DWhb iU

Le smic a été créé par la loi du 21 janvier 1970. Le smic est un minimum en dessous duquel aucun salaire ne peut descendre. Son relèvement entraîne la hausse de tous les salaires inférieurs au nouveau montant. Actuellement, il progresse normalement, après avoir connu, au début des années 1970, de

nombreuses péripéties dues au passage de 39W heures à 35W heures.

W

Le montant du smic horaire sert de base de calcul pour 35W heures hebdomadaires et 151,67W heures mensuelles. Au-delà de 35W heures travaillées, le smic fait l'objet d'une majoration pour heures supplémentaires.

W

Le smic est fixé chaque année, avec effet au 1^{er}W juillet, désormais au 1^{er}W janvierW. Il se calcule en fonction de l'évolution des conditions économiques générales et après avis de la Commission nationale de la négociation collective.

W

Par ailleurs, chaque fois que les prix à la consommation enregistrent une hausse d'au moins 2W% par rapport à la dernière date d'établissement du smic, celui-ci est automatiquement relevé de la même proportion par arrêté, cela à compter du premier jour du mois qui suit la publication de l'indice entraînant ce relèvement.

W

En cours d'année, un décret, pour des raisons politiques, peut porter le smic à un niveau supérieur de celui qui résulte de la stricte application de l'indice.

DWTj æWic VW hSæSigW

Il doit être conservé par le salarié sans limitation de durée. Il lui permettra lors de son départ à la retraite de vérifier les données relatives au calcul du nombre de trimestres travaillés.

DWh Wæb Wc i h dTæYSi dīgWh VÊ c Tj æWic VW hSæSigW

L'employeur a l'obligation d'émettre un bulletin de paie qui doit préciser les éléments suivants, concernant le salariéW

- ✓W Identité, numéro de sécurité sociale du salariéW
- ✓W Classification définie par le coefficient hiérarchique, intitulé du posteW
- ✓W Date d'entrée dans l'entreprise, mois auquel se rapporte le salaire, forfait des heures mensuellesW
- ✓W Salaire de base, charges patronales et salarialesW
- ✓W Primes diverses, heures supplémentairesW
- ✓W Remboursements professionnels éventuelsW
- ✓W Tickets-restaurant, part salarialeW
- ✓W Mutuelle...

D'autres informations sont relatives à l'entreprise, dont son statut juridique, son adresse, son n[°] Siret, son code APE, sa convention collective et la référence

de l'organisme collecteur des charges sociales.

W

Éléments relatifs à la convention collectiveW la branche de la convention collective à laquelle se réfère l'entreprise doit être clairement mentionnée ainsi que la catégorie socioprofessionnelle, c'est-à-dire ouvriers-Etam ou cadres. Le coefficient, la position ou l'échelon sont précisés. ExempleW un cadre positionW est un cadre exécutant, un cadre position 3W est un cadre autonome.

W

Il est nécessaire de mentionnerW

- ✓W le net à payerW
- ✓W le mode de règlementW
- ✓W le salaire imposable et le cumulW
- ✓W la date du bulletin.

Le salarié perçoit un salaire dénommé «W net à payerW» qui correspond à la somme dont il dispose librement. Le salaire net imposable, ou cumul imposable, à déclarer chaque année aux impôts correspond au salaire net de l'année précédente auquel s'ajoute la CSG non déductible. La trancheWA de la Sécurité sociale majorée en début d'année permet de situer ses revenus par rapport à la qualification de cadre.

W

La déclaration annuelle de données sociales (DADS) est obligatoire et annuelle. Elle consiste à transmettre

aux organismes de protection sociale les informations sur lesquelles les droits de chaque salarié seront calculés. Depuis le 1^{er} janvier 2006, une déclaration unique est à faire, selon la norme DADS-U (déclaration automatisée des données sociales unifiée).

Les principales caisses de retraite

Les principales caisses sont les suivantes :

- ✓ L'Urssaf, dont les cotisations sont payées sur la tranche (plafond de la SS), la tranche et la tranche (cadre supérieur) et à qui l'on verse également la CSG et la CRDS
- ✓ L'Unédic, pour le chômage
- ✓ Les caisses de retraite des cadres, Agirc, et de tous les salariés, Arrco
- ✓ L'Apec.

L'Agirc concerne la seule catégorie socioprofessionnelle des cadres. L'Arrco concerne l'ensemble des salariés.

W

Il est possible d'obtenir un acompte sur salaire qui s'analyse comme un paiement anticipé, une avance sur salaire comparable à un prêt. Lors d'une saisie sur salaire, une part reste insaisissable afin de protéger le salarié.

W

Les cotisations de retraite sont obligatoires en répartition, elles sont calculées en pourcentage et basées sur la valeur du point. Les montants collectés par les actifs servent à payer les retraites actuelles(Les cotisations sont facultatives en capitalisation et basées sur le cumul des sommes investies. Les montants collectés appartiennent au salarié et lui seront reversés, lors de la liquidation de ses droits à sa propre retraite, sous forme de capital ou de rente en fonction des contrats.

W

Le livre de paie, tenu auparavant comme le registre du personnel, par ordre de date, sans blancs, ratures, surcharges ni apostilles, est supprimé et remplacé par l'obligation de l'employeur de conserver pendant cinq ans le double des bulletins de salaire émis, sur le lieu de travail.

DS : J ; **S** W æ : **SG**

La CRDS I f W F u f H G D Q V Ø E f W G H
 U f V R U E H U Ø H Q G H W M P H Q W G H Ø ? f F f U V /
 V R F I D Ø (? R Q W U H G H Y D E Ø V G H Ø / E 0 ? %
 V f U Ø f U U H Y H Q f V G r D F W Y W % G H
 U H P S Ø F H P H Q W % du patrimoine, de
 placement, V R f W V Ø V S H U V R Q Q H V
 S S j V I T f H V F R Q M L G f U f H V F R P P H
 G R P I F I Ø H V H Q 2 U D Q F H S R f U Ø P S h W V f U
 Ø U H Y H Q f (Par revenus d'activité, on
 entend les W

- ✓ Salaires et sommes assimilées
- ✓ Avantages en nature
- ✓ Indemnités complémentaires versées à l'occasion de la maladie, de la maternité ou d'un accident, par l'employeur ou par l'organisme agissant à sa place
- ✓ Sommes allouées au titre de l'intéressement, de la participation ou de l'épargne salariale
- ✓ Indemnités de congés payés, les indemnités de départ à la retraite et les indemnités de fin de contrat à durée déterminée.



La CSG est, également, instituée sur les revenus d'activité et sur les revenus de remplacement. Y sont assujetties les personnes physiques qui sont à la fois considérées comme domiciliées en France pour l'établissement de l'impôt sur le revenu et à la charge d'un régime obligatoire français d'assurance maladie. La loi du 13 août 2004 relative à l'assurance maladie apporte les modifications suivantes : elle réduit l'abattement de 5%, actuellement applicable à l'assiette de la CSG et de la CRDS (95%) pour les revenus d'activité et les allocations chômage, à 3% (97%). Elle élève le taux de la CSG sur les pensions de retraite, les pensions d'invalidité et les allocations de préretraite à 6,6% (au lieu de 6,2%).

W

Les taux actuels sont de W

- 8,2% au titre de la CSG
- 0,5% au titre de la CRDS.

Il est important dans un service RH de connaître le calcul, en pourcentage et en valeur, de l'assiette de ces deux prélèvements spécifiques à la France(

DWh egib Wh W SkSci SYWh Wt
cSij gW

On peut signaler les primes les plus communes, soumises ou non aux cotisations sociales. On mentionnera les avantages en nature les plus fréquemment offerts aux salariés.

W

DWh ViffWt i Wh egib Wh

Les primes soumises aux cotisations sociales sont les plus fréquentes et couramment utilisées, il s'agit desW

- WPrimes ayant pour objet un rattrapage du coût de la vie, une prime de vie chère, une prime de productivitéW
- WPrimes accordées pour qualités personnelles, prime liée à la performance, prime d'assiduité ou de ponctualitéW
- WPrimes accordées en raison de conditions de travail particulières, prime pour travaux dangereux, d'insalubrité, de responsabilité des caissesW
- WPrimes et gratifications annuelles, primes de fin d'année, de treizième

mois, de vacances, de bilan.

Les primes non soumises aux cotisations sociales sont les primes hors salaire, telles que prime de transport, de déplacement, de salissure, d'outillage, de représentation, de panier. Elles sont perçues uniquement les jours de présence du salarié.

W

La prime d'ancienneté découle d'une convention, d'un accord d'entreprise, du contrat de travail ou d'un usage, elle s'ajoute au salaire, au prorata du temps de travail et de présence.

W

DWh SkSci SYWh Wt cSi j gW

Ils permettent de fidéliser les salariés et sont adaptés au secteur d'activité de l'entreprise, ils varient à la fois selon le secteur d'activité et selon le type d'entreprise. Ils sont soit directement liés à l'activité, par exemple un prêt de matériel, soit en rapport avec un certain statut, celui de cadre dirigeant, comme une voiture.

W

On rencontre le plus souventW

- ✓WVoiture de société, ordinateur portable, téléphone portableW
- ✓WLogement de fonctionW
- ✓WFrais de déplacement, frais de représentationW
- ✓WGratifications en natureW
- ✓WTickets-repas.

Ces avantages sont souvent considérés comme acquis par les salariés. Les règles fixées par l'administration fiscale sont très strictes et, parfois, remises en question lors d'un contrôle de l'Urssaf.



Les avantages en nature apparaissent deux fois sur le bulletin de salaire, la première fois dans la rubrique du brut puisqu'ils augmentent le montant soumis à cotisations, et une seconde fois, où ils sont retranchés, après le calcul des cotisations sociales.

W

Les avantages en natureW

- ✓WConcernent la partie du salaire non payé en espèces, par chèque ou par virementW
- ✓VSont partie intégrante du salaire, inclus dans son calcul (notamment pour le smic)W
- ✓WComptent dans le calcul des indemnités compensatrices de préavis et de licenciementW
- ✓WComptent dans le calcul des cotisations sociales (CRDS, CSG).

Ces avantages peuvent être évalués de différentes façons, mais la plus employée est l'évaluation forfaitaire tenant compte des barèmes établis par l'Urssaf. Les évaluations des avantages en nature ne tiennent plus compte, à l'exception du logement, du montant de la rémunération, il n'y a plus depuis

2003 de référence à la notion de plafond de la Sécurité sociale.

W

Ces avantages sont, essentiellement, relatifs à la nourriture, au logement, au véhicule et aux nouveaux outils de communication.

W

En ce qui concerne la nourriture, les tickets-restaurant doivent être payés en partie par l'employeur, et le salarié doit avoir travaillé un minimum de quatre heures par jour pour y avoir droit.

W

Pour le logement, lorsqu'un employeur, propriétaire ou locataire d'un logement, le met à disposition d'un salarié gratuitement, il doit évaluer un avantage en nature-logement et le soumettre au paiement des cotisations de sécurité sociale.

W

Il existe deux types d'évaluation pour l'avantage en nature relatif au véhiculeW soit l'évaluation forfaitaire, soit l'évaluation d'après la valeur locative. L'utilisation privée d'un véhicule mis à disposition du salarié de façon permanente constitue un avantage en nature, qu'il s'agisse d'un véhicule dont l'employeur est propriétaire ou locataire. Le véhicule de fonction n'est en revanche pas considéré comme un avantage en nature quand il est laissé à l'entreprise

par le salarié le week-end, pendant ses congés ou ses jours d'absence. L'incidence de l'avantage en nature est différente suivant que l'entreprise a acheté le véhicule ou si c'est du leasing (location en crédit-bail). Dans le cas d'un véhicule acheté, l'évaluation est effectuée sur la base des dépenses engagées pour le compte du salarié. Lorsque le salarié l'utilise en permanence et paie ses frais de carburant, l'évaluation de l'avantage se fait sur la base de 9% du coût d'achat du véhicule TTC. Si le véhicule a plus de cinq ans, la base d'évaluation est de 6% du coût d'achat TTC. Pour un véhicule loué ou en location avec option d'achat, l'évaluation résultant de l'usage privé est effectuée sur la base de 30% du coût annuel, comprenant la location, l'entretien et l'assurance.

W

Pour les outils de communication, tout type de matériel fourni est considéré comme un avantage en nature sauf si c'est uniquement pour une utilisation professionnelle ; cela concerne, aujourd'hui, les ordinateurs portables, les BlackBerry, les iPhone, les téléphones portables.

W

Les indemnités kilométriques sont un avantage souvent rencontré, car l'exonération au titre des charges sociales des dépenses engagées par le salarié pour l'utilisation de son véhicule personnel à des fins professionnelles

peut être admise dans la limite du barème des indemnités kilométriques publié chaque année par l'administration fiscale. Le salarié doit être contraint d'utiliser son véhicule personnel, soit parce que le trajet domicile-lieu de travail n'est pas desservi par les transports en commun, soit parce que les horaires de travail particuliers du salarié ne lui permettent pas d'utiliser les transports en commun. L'exonération est possible sous réserve de pouvoir justifier du moyen de transport utilisé par le salarié, de la distance séparant le domicile du lieu de travail, de la puissance du véhicule et du nombre de trajets effectués chaque mois.

W

L'avantage en nature peut être évalué soit sur la base des dépenses réellement engagées avec justificatifs, soit sous forme de forfait.

W

8kSciSYWh heWUî f j Wh

Certaines entreprises délivrent des stock-options, des actions gratuites ou, encore, des cartes de fidélité.

W

Pour les stock-options, selon les statuts de l'entreprise (10W% au maximum selon la catégorie socioprofessionnelle), il y a obligation de les bloquer trois, cinq ou sept ans selon ce qui est inscrit dans les statuts. Lors de la revente, la

plus-value est fiscalisée suivant les taux en vigueur en fonction des montants.

W

Lorsqu'un salarié est désigné comme bénéficiaire d'actions gratuites, il en devient propriétaire s'il est encore dans l'entreprise après un délai de deux ans (période d'acquisition)W, la plus-value lors de la revente est fiscalisée suivant les taux en vigueur en fonction des montants.

W

Les cartes de fidélité sont plus anecdotiques, elles permettent au salarié d'accumuler des points et ensuite d'avoir des réductions ou des voyages personnels gratuits (par exemple, la carte d'Air France).

DWh ZWj gWh hj ee aNb Wci SigWh

À la demande de l'employeur, le salarié peut travailler au-delà de la durée légale du travail, fixée à 35Wheures hebdomadaires.

DWeSiWb Wci VWh ZWj gWh
hj ee aNb Wci SigWh

Les heures supplémentaires ainsi effectuées ouvrent droit à une majoration de salaire ou, sous certaines conditions, à un repos compensateur de remplacement.

W

Les heures supplémentaires effectuées au-delà du contingent annuel (ou dans la limite de ce contingent si un accord collectif le prévoit) ouvrent également droit à une contrepartie obligatoire en repos.

DS *adi* LWeS



Avec la loi du 21 août 2007 (dite loi «*Wepaw*»), les salaires perçus au titre de temps de travail supplémentaire (heures supplémentaires, heures complémentaires des salariés à temps partiel...) ouvrent droit à des allègements sociaux et fiscaux pour l'entreprise. Les heures supplémentaires se décomptent par semaine civile. La semaine civile débute le lundi à 0*W* heure et se termine le dimanche à 24*W* heures.

Cette loi a notamment assoupli les conditions de recours aux heures supplémentaires et regroupé, dans un cadre unique, différents dispositifs d'aménagement du temps de travail existant antérieurement*W*: modulation du temps de travail, réduction du temps de travail sous forme de jours de repos, travail par cycles... sans toutefois remettre en cause les accords existants.

W

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 et, au plus, égale à l'année. Cet accord doit alors notamment prévoir les limites pour le décompte des heures supplémentaires.

W

Constituent des heures supplémentaires les heures effectuées au-delà de W

- ✓ W L 607 W heures annuelles ou de la limite annuelle inférieure fixée par l'accord W
- ✓ W la moyenne de 35 W heures calculée sur la période de référence fixée par l'accord W
- ✓ W la moyenne de 35 W heures calculée sur une période de référence de quatre semaines au plus.

Ne sont pas concernés par le contingent d'heures supplémentaires W

- ✓ W Les salariés ayant conclu une convention de forfait en heures sur l'année W
- ✓ W Les salariés ayant conclu une convention de forfait annuel en jours W
- ✓ W Les cadres dirigeants visés à l'article L W 111-2 du Code du travail.

À défaut d'accord collectif, le contingent annuel d'heures

supplémentaires est fixé à 220 heures par salarié.



L'accomplissement d'heures supplémentaires ne peut avoir pour effet de porter la durée du travail au-delà des limites fixées par la loi, à savoir

- ✓ 10 heures par jour (dérogation conventionnelle possible, dans la limite de 12 heures)
- ✓ 8 heures par jour pour les travailleurs de nuit (dérogation conventionnelle possible, dans la limite de 12 heures)
- ✓ 44 heures hebdomadaires calculées sur une période quelconque de 12 semaines (ou 46 heures hebdomadaires sur une période de 12 semaines consécutives dans le cadre d'un décret pris après conclusion d'un accord de branche)
- ✓ 48 heures au cours d'une même semaine.

La majoration de salaire au titre des heures supplémentaires est fixée à

- ✓ Un taux qui ne peut être inférieur à 10%, par voie de convention ou d'accord de branche étendu ou par convention ou accord d'entreprise ou d'établissement
- ✓ Un taux de 25% pour les 8 premières heures supplémentaires et 50% au-delà, en l'absence d'accord d'entreprise.

DW gWedh Udb eWt hSi Wj g VW
gWb eaSUMB Wti

Une convention ou un accord collectif d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord de branche peut prévoir de remplacer le paiement des heures supplémentaires par l'attribution d'un repos compensateur équivalent, couramment qualifié de «~~W~~ repos compensateur de remplacement~~W~~ (RCR).



Ainsi, le paiement d'une heure supplémentaire rémunérée à 150~~W~~% peut être remplacé par un repos d'une durée d'une heure et trente minutes. Les heures supplémentaires donnant lieu à un repos compensateur équivalent ne s'imputent pas sur le contingent annuel d'heures supplémentaires.

~~W~~

Dans les entreprises dépourvues de délégué syndical, non assujetties à l'obligation annuelle de négocier prévue à l'article ~~W~~~~W~~242-1 du Code du travail, ce remplacement peut être mis en place par l'employeur, à condition que le comité d'entreprise ou les délégués du personnel, s'ils existent, ne s'y opposent pas.

~~W~~

La contrepartie obligatoire en repos~~W~~ en plus des majorations prévues en contrepartie des heures

supplémentaires, les salariés ont droit à une contrepartie obligatoire en repos (COR) pour toute heure supplémentaire accomplie au-delà du contingent annuel.

W

Cette contrepartie est fixée, par la loi, à 50W% pour les entreprises de 20Wsalariés au plus et à 100W% pour les entreprises de plus de 20Wsalariés. Un accord collectif ne peut prévoir de durée inférieure. Le droit à contrepartie obligatoire en repos est réputé ouvert dès que la durée de ce repos, calculée selon les modalités prévues par la loi, atteint 7Wheures. Le COR doit être pris dans un délai maximal de 2Wmois suivant l'ouverture du droit, par journées entières ou par demi-journées, à la convenance du salarié.

DS eSgi iUj aSgi iWVj iWb eh
eSgi iWb

Il est défini par une durée du travail inférieure à la durée légale, 35Wheures par semaine, ou aux durées conventionnelles ou pratiquées dans l'entreprise.

W

Les heures complémentaires sont les heures de travail accomplies par un salarié à temps partiel au-delà de la durée de travail prévue dans son contrat. Comme les heures supplémentaires, elles font l'objet,

depuis la loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat, d'un régime fiscal et social particulier.

W

Leur recours est strictement encadréW

✓W Les limites dans lesquelles des heures complémentaires peuvent être demandées au salarié doivent être mentionnées dans le contratW

✓W Le nombre d'heures complémentaires accomplies par un salarié à temps partiel au cours d'une même semaine ou d'un même mois ne peut être supérieur à 1/10 de la durée hebdomadaire ou mensuelle de travail prévue dans son contrat. Ainsi, pour une durée de travail hebdomadaire fixée à 30W heures, le salarié ne peut effectuer plus de 3W heures complémentaires par semaine.

Le salarié peut refuser, sans encourir une sanction ou un licenciement, d'effectuer des heures complémentaires au-delà des limites prévues par son contrat de travail. Il en est de même lorsque la demande de l'employeur est formulée moins de trois jours avant la date prévue pour l'accomplissement des heures complémentaires.

? ZSdihf Wg 0

L Wa i bWfWf Sj WU `Wg
dWfidZWfie i Wg
I bSbUiWf g

W

; Sch UWUZSeii gW6

- ▶ L'épargne salariale et le droit des salariés
- ▶ La participation
- ▶ Le plan d'épargne entreprise (PEE)
- ▶ L'intéressement
- ▶ Le compte épargne-temps (CET)

W

De développement des périphériques financiers et collectifs apporte un complément de revenu très important, notamment dans les entreprises bénéficiaires ou dans les grands groupes. Les salariés sont particulièrement motivés par cette épargne que constitue pour eux l'entreprise, même si encore de nombreux services RH ne savent pas communiquer sur cette manne financière qui peut faire la différence

lors de l'embauche ou de la fidélisation des hauts potentiels.

Devenir un bon employeur

La politique salariale de l'entreprise ne peut négliger le volet collectif et fiscal de l'épargne.

W

Elle peut être définie comme un ensemble de dispositifs pour

- ✓ Associer les salariés aux résultats de l'entreprise
- ✓ Favoriser l'épargne collective et les investissements de l'entreprise
- ✓ Être un réel élément de motivation.

Trois dispositifs existent en tant que périphériques financiers : la participation, l'intéressement, le PEE, ainsi qu'un dispositif au titre des périphériques sociaux : le Perco. Le Perco ne peut être proposé aux salariés que s'il existe déjà une solution d'épargne à plus court terme. Il sera étudié dans le chapitre suivant. On met en place l'épargne salariale par voie d'accord collectif, sauf pour le PEE, où il y a une possibilité de décision unilatérale du chef d'entreprise. L'accord est ensuite déposé à la DDTEFP. Les bénéficiaires de l'épargne sont tous les salariés ayant, en général, une ancienneté de trois mois.

W

Ceux-ci doivent être informés obligatoirement du dispositif d'épargne salariale et de ses modalités (affichage, annexe au contrat...)

W

Les DP doivent être informés sur la gestion et les montants. Les montants non imposables sur le revenu correspondent auxW

- ✓WSommes issues de l'abondement dans la limite d'un plafond annuelW
- ✓WSommes reçues par participation ou intéressement, versées sur le planW
- ✓WRevenus du portefeuille collectif, ou titres, s'ils sont bloqués.

DS eSgi iUieSi idc

Introduite par décret, en août 1967, la participation «W obligatoireW » aux bénéfices impose aux entreprises de plus de 50 salariés la mise en place d'un régime de participation financière des salariés.

W

Tous les salariés de l'entreprise qui ont trois mois d'ancienneté et un contrat de travail (quelle qu'en soit la nature juridique) avec l'entreprise en sont bénéficiaires.

W

L'effectif minimal de 50Wsalariés se détermine sur une période de six mois,

consécutifs ou non, au cours de l'exercice.

W

L'accord doit être conclu dans le cadre d'une convention ou d'un accord collectif de travail, au sein du comité d'entreprise entre l'employeur et les représentants syndicaux par ratification à la majorité des deux tiers du personnel.

: 6j hWh dT aY Si d i gWh VW æSUUdgV

Un accord comprend obligatoirementW

- ✓WSa date de conclusion, de prise d'effet, et sa duréeW la qualité des signataires, le constat du respect des procédures préalable à la conclusionW
- ✓WLa formule servant de base au calcul de la RSP, ou Réserve spéciale de Participation, est en général de droit communW si la RSP est dérogatoire, rappel de la règle de l'équivalence et plafond retenu, modalités prévues pour la répartition des droits et plafondW
- ✓WLes modalités d'information des salariés, les modalités d'information du comité d'entreprise ou des déléguésW
- ✓WLes modes de gestion de la RSP, les règles intéressant l'indisponibilité des droits, la mise en fonds commun de placement (organisme dépositaire,

gestionnaire), les modalités d'exercice des choix par les salariés quant aux modes de gestion, l'affectation résiduelle en l'absence de manifestation d'un choix par le salarié.

Les modalités de règlements des conflits, les cas et modalités de révision.

Le dépôt de l'accord s'effectue à la DDTEFP en cinq exemplaires.

:
$$R = \frac{B \times C}{S + VA} \times 100$$

L'accord signé prévoit la constitution d'une réserve de participation qui est calculée selon la formule suivante :
$$R = \frac{B \times C}{S + VA} \times 100$$
 où

- R : Réserve de participation
- B : Bénéfice net de l'exercice après déduction de l'impôt
- C : Capitaux propres de l'entreprise
- S : Salaires de l'entreprise
- VA : Valeur ajoutée de l'entreprise.

Lorsque l'entreprise n'a signé aucun accord, ces règles de calcul s'appliquent de plein droit. La répartition de la réserve de participation se fait entre les bénéficiaires proportionnellement à leur salaire sous réserve d'une double limite, il ne peut être attribué à un salarié qu'une somme au plus égale à la moitié du plafond annuel de la

Sécurité sociale et, par ailleurs, les sommes sont bloquées cinq ans selon l'accord de l'entreprise.

; WTæUSYWW SkSciSYWî hUSa

Des exceptions sont prévues à ce blocage, et les droits constitués au profit des salariés deviennent alors exigibles immédiatement. Il existe neuf cas de déblocage anticipéW

- ✓W Mariage ou conclusion d'un pacsW
- ✓W Naissance ou adoption du troisième enfant et pour chaque enfant suivantW
- ✓W Divorce, séparation ou dissolution du pacs lorsqu'ils sont assortis d'un jugement prévoyant la résidence habituelle unique d'au moins un enfant au domicile de l'intéresséW
- ✓W Invalidité, au deuxième ou troisième degré, du salarié, de son conjoint ou de ses enfantsW
- ✓W Décès du salarié, de son conjoint ou de la personne qui lui est liée par un pacsW
- ✓W Cessation du contrat de travailW
- ✓W Acquisition ou agrandissement de la résidence principaleW
- ✓W Surendettement du salarié selon l'article LW331-2 du Code de la consommationW
- ✓W Création ou reprise d'une entreprise artisanale, commerciale, agricole ou industrielle par le salarié, son conjoint ou ses enfants.

À l'issue de la période d'indisponibilité, les sommes sont exonérées d'impôts.

DWeaSc VÊWcSgYc WWC i gWegihW %HEE)

Il a été institué par l'ordonnance du 17 août 1967. La loi de 2001 définit le plan d'épargne entreprise comme un système d'épargne collectif ouvrant aux salariés « la faculté de participer, avec l'aide de celle-ci, à la constitution d'un portefeuille de valeurs immobilières ».

W

Toutes les entreprises, à leur initiative, ou à la suite d'un accord avec le personnel sont concernées, mais le plan d'épargne entreprise est entièrement facultatif. Il est créé pour recevoir les sommes issues de l'intéressement ou de la participation, il peut aussi être institué en l'absence d'un autre dispositif d'épargne salariale.

DWh TWc Wî UiSigWh

La loi du 26 juillet 2005 « pour la confiance et la modernisation de l'économie » a élargi les bénéficiaires et assoupli les modalités de transfert des droits.

➤ Tout salarié de l'entreprise qui souhaite adhérer au plan et y affecter des sommes provenant de

son épargne personnelle ou d'autres régimes de répartition est concerné.

✓ L'accès au PEE peut être soumis à une condition d'ancienneté ne pouvant excéder trois mois.

✓ Les salariés partis à la retraite ou en préretraite mais ayant déjà effectué des versements sur un PEE peuvent continuer à en bénéficier.

✓ Les salariés dont le contrat est rompu ou arrive à son terme pour une raison autre que le départ à la retraite peuvent rester adhérents du plan d'épargne mais n'ont plus la possibilité d'effectuer de nouveaux versements.

✓ Les chefs d'entreprise, les mandataires sociaux (même s'ils ne sont pas titulaires d'un contrat de travail) des entreprises dont l'effectif comprend entre 1 et 100 salariés y ont accès.

DS b : le PEE

Le PEE est un système d'épargne collectif qui permet aux salariés de se constituer, avec l'aide de l'entreprise, un portefeuille de valeurs mobilières (actions et obligations). Les salariés déterminent volontairement le montant des versements et leur périodicité. Les salariés peuvent aussi verser sur le plan d'épargne les sommes qu'ils reçoivent au titre de l'intéressement et/ou de la participation.

Il existe cinq façons de mettre en place un PEE, par

- **W** **U** **g** **i** **c** **b** **i** **b** **i** **S** **h** **W** **S** **W** **V** **i** **U** **Z** **W** **F**
V **W** **h** **f** **W** **d** **f** **g** **W** **8** après consultation du CE, déposition dans les 15 **W** **W** **W** **W** du plan auprès de la DDTE, formalité indispensable à l'obtention des exonérations sociales et fiscales **W**
- **W** **U** **U** **c** **f** **V** **U** **c** **W** **h** **i** **f** **g** **i** **Y** **b** **W** **d** **S** **f** **W** **g**
a **W** **a** **T** **f** **W** **g** **V** **i** **U** **c** **a** **i** **h** **W**
V **W** **h** **f** **W** **d** **f** **g** **W** **8** la majorité des voix des membres salariés du comité d'entreprise est nécessaire **W**
- **W** **U** **U** **c** **f** **V** **U** **c** **W** **h** **i** **f** **g** **i** **Y** **b** **W** **d** **S** **f** **W** **g**
c **f** **Y** **S** **b** **i** **g** **S** **h** **i** **c** **b** **g** **g** **m** **b** **V** **i** **U** **S** **W** **g**
f **W** **d** **f** **W** **g** **W** **h** **S** **h** **i** **g** **W** **g** (CFTC, CFDT, CGC, CGT, CGT-FO) **W** signé par les délégués syndicaux, et soumission du projet d'accord pour avis au comité d'entreprise, s'il existe, au moins 15 **W** **W** **W** **W** avant la signature **W**
- **W** **U** **U** **c** **f** **V** **U** **c** **W** **h** **i** **f** **d** **S** **f** **f** **S** **h** **i** **U** **S** **h** **i** **c** **b**
w **W** **S** **a** **S** **j** **c** **f** **i** **h** **W** **V** **W** **g** **V** **W** **I** **h** **i** **W** **f** **g** **V** **W** **g**
g **S** **S** **f** **i** **W** **g** **8** la consultation du comité d'entreprise et/ou des organisations syndicales représentatives (s'ils existent) est nécessaire **W**
- **W** **W** **c** **b** **j** **W** **h** **i** **c** **b** **8** ces accords entrent dans le cadre du droit commun de la négociation collective défini par le livre **W** **W** **W** **W**, titre **W** **W** **W** **W**, du Code du travail. La convention a lieu entre une ou plusieurs organisations syndicales de salariés reconnues représentatives et une ou plusieurs organisations syndicales

d'employeurs ou tout groupe d'employeurs ou même un seul employeur.

L'alimentation du PEE peut être faite par le salarié avec des fonds provenant de la participation, de l'intéressement, des versements volontaires limités à 25% de sa rémunération annuelle brute (versement d'intéressement compris).

W

L'employeur peut intervenir en versant un abondement, compris entre 50 et 300%, et plafonné chaque année, par exemple à 2769,60€ en 2010. Si un salarié verse un montant de 923€, si l'entreprise abonde à 300% (maximum légal) pour la totalité de ce montant, elle lui verse 2769€ (maximum légal) sur son PEE.

W

L'entreprise a la possibilité de limiter l'abondement individuel à un montant inférieur au maximum légal. Elle peut également choisir un pourcentage d'abondement variant de 50 à 300%, sachant que ce pourcentage peut être remis en cause, en novembre de chaque année, auprès de la banque ou de l'assurance gestionnaire du fonds. Le salarié peut faire des versements au-delà de ce montant, mais ceux-ci ne seront pas abondés. L'abondement ne se substitue pas à un élément de salaire.

W

Les sommes versées sur le PEE permettent de constituer un portefeuille de valeurs mobilières. Les placements doivent être variés afin de garantir une certaine sécurité aux employés. Les sommes peuvent être investies dans l'achat d'actions de l'entreprise ou d'une entreprise du même groupe ou dans l'achat de parts dans des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE). Les FCPE sont des copropriétés de valeurs mobilières (actions, obligations...) françaises ou étrangères, gérées par une société d'épargne salariale sous le contrôle du conseil de surveillance, qui comprend des représentants des salariés de l'entreprise (pour moitié au moins). Les FCPE peuvent être multientreprises (communs à plusieurs entreprises) ou dédiés (propres aux salariés d'une seule entreprise et de ses filiales). Les placements peuvent encore être effectués dans l'achat de sicav ou l'achat d'actions émises par une société créée par des salariés afin de racheter leur entreprise.

W

Les fonds sont bloqués pendant cinq ans au minimum (à compter de l'acquisition des parts ou titres), mais les accords peuvent prévoir une durée plus longue.

W

Des exceptions sont prévues à ce blocage. Les droits constitués au profit des salariés deviennent exigibles immédiatement. Il existe neuf cas de déblocage anticipé, identiques à ceux décrits précédemment dans le cadre de la participation.

W

La demande de déblocage anticipé est présentée, sauf en cas de cessation du contrat de travail, de décès ou d'invalidité et de surendettement, dans les six mois suivants la survenance du fait générateur. Le déblocage anticipé intervient également si un jugement de liquidation judiciaire ou de cession totale de l'entreprise a été prononcé.

W

Il est possible de transférer le PEE vers un autre plan d'épargne. Les sommes détenues par un salarié dans un PEE ou un PEI peuvent être transférées, à la demande du salarié, avec ou sans rupture du contrat de travail, dans un nouveau plan (PEE ou PEI également). En cas de transfert, le délai d'indisponibilité déjà écoulé des sommes transférées s'impute sur la durée de blocage prévue pour le nouveau plan, sauf si ces sommes sont utilisées pour souscrire à une augmentation de capital réservée aux adhérents d'un PEE.

W

J W i b W h d U i S a W î h U S a

Le PEE permet à l'employeur et aux salariés de bénéficier d'avantages sociaux et fiscaux.

W

Pour l'employeur, les sommes versées sur le PEE au titre de l'abondement sontW

- ✓WExonérées des cotisations sociales patronales, sauf la CSG et la CRDSW
- ✓WDéductibles du bénéfice imposable de l'entrepriseW
- ✓WExonérées de la taxe sur les salaires.

Pour les salariés, les sommes versées sur le PEE sontW

- ✓WExonérées des charges sociales salariales et de l'impôt personnel sur le revenu mais restent soumises à la CSG et à la CRDS, s'il s'agit des sommes perçues au titre de l'intéressement, de la participation ou de l'abondement de l'employeurW
- ✓WExonérées d'impôts s'il s'agit des revenus tirés des placements et qu'ils sont, tout de suite, réinvestis.

iciWgWhhWb Wci

L'intéressement des salariés à l'entreprise peut être assuré dans toute entreprise qui satisfait aux obligations lui incombant en matière de représentation du personnel, quelles que soient la nature de son activité et

sa forme juridique, par un accord valable pour une durée de trois ans et passé dans le cadre d'une convention ou d'un accord collectif de travail entre le chef d'entreprise et

✓ Les représentants d'organisations syndicales représentatives

✓ Le comité d'entreprise; La majorité des deux tiers du personnel d'un projet d'accord proposé par le chef d'entreprise, à la suite de la ratification.

8 UdgV fSuj à Si if

Cet accord doit être conclu pour trois ans au minimum, il peut être renouvelé par tacite reconduction ou on peut y adjoindre un avenant. Il concerne tous les salariés ayant une ancienneté minimale de trois mois.

W

Le caractère de l'intéressement est collectif, il présente un aspect aléatoire et résulte d'un calcul lié aux résultats de l'entreprise. Ce calcul peut concerner, par exemple, un pourcentage d'augmentation de la valeur ajoutée de la société, être basé sur le bénéfice, sur des critères liés à la qualité, sur le temps de présence... et, en même temps, être limité à un versement maximal d'un mois ou deux mois de salaire afin de maîtriser la masse salariale.

W

Bien expliqué, l'intéressement est un outil de communication efficace et un facteur de motivation et de fidélisation des salariés. Il est versé au plus tard dans le mois qui suit l'approbation des comptes.

E dV Sai Wh VWk Wgh Wb Wc i

Le salarié peut choisir de le percevoir immédiatement. Dans ce cas, le montant est soumis à toutes les cotisations sociales et est imposable sur le revenu. Si dans les 15 jours après sa perception, la somme est placée sur un PEE pendant cinq ans, l'intéressement est non imposable mais seulement soumis à la CSG et à la CRDS. Il ne peut se substituer à du salaire exonéré de cotisations sociales.

W

L'employeur fournit une fiche distincte du salaire mentionnant le montant global de l'intéressement, le montant moyen perçu par les bénéficiaires et les droits attribués aux salariés destinataires une fois les retenues CSG et CRDS opérées.

W

Le montant global de l'intéressement ne peut excéder 20% de la masse salariale brute. La prime versée individuellement ne peut excéder un certain seuil fixé chaque année par la sécurité sociale. Les sommes sont dues

même après la rupture du contrat de travail.



Toute disposition qui retire aux primes d'intéressement leur caractère de rémunération collective entraîne la réintégration de ces primes dans l'assiette des cotisations de sécurité sociale. La répartition de l'intéressement peut être uniforme, proportionnelle au salaire, proportionnelle à la durée de travail ou retenir conjointement ces critères. Toutes les entreprises peuvent instituer un intéressement, quels que soient la nature de leur activité, leur forme juridique et leur effectif.

B7Yi fW/ 0./ d8
Exemple de
canavas d'un
accord
d'intéressement.

Nom et adresse de l'entreprise, forme juridique, n° Siret, code d'activité, convention collective applicable à l'entreprise ;

Effectif de l'entreprise à la date de signature ;

Articles 1 à 6 : Objet du contrat, champ d'application, durée du contrat, reconduction, révision, dénonciation, bénéficiaires ;

Articles 7 à 11 : Calcul de l'intéressement (plafond collectif), répartition (plafond individuel), époque de calcul de l'intéressement, versement de la prime, organisme de contrôle ;

Articles 12 et 13 : Information du personnel, affectation facultative au plan d'épargne entreprise ;

Articles 14 : Procédure conciliatoire ;

Articles 15 : Formalités de dépôt.

Date et cosignataires

DWUdb ei WWeSgYc Wj Wb eh % **EL**)



Le principe du compte épargne-temps est de permettre aux salariés d'accumuler des jours de congés rémunérés ou d'obtenir, en contrepartie, une épargne en argent (Code du travail art. L1227-1, modifié par la loi n° 2005-296, du 31 mars 2005). Mis en place par convention ou accord collectif, le CET est alimenté par des jours de congé ou des sommes diverses.

W

Le compte épargne-temps est mis en place par convention ou accord collectif de branche, de groupe, d'entreprise ou d'établissement conclu selon les règles de la négociation collective.

W

Dans le cadre fixé par la loi, l'accord définit

- ✓ Les conditions et limites dans lesquelles sera alimenté le CET
- ✓ Les conditions d'utilisation des droits affectés au CET
- ✓ Les modalités de gestion du CET
- ✓ La règle de conversion applicable pour transformer du temps en argent et inversement.

DÊab WciSi idc Vj : **EL**

Elle peut s'effectuer en temps. Peuvent être affectés au CET, pour le salarié

- ✓ Tout ou partie du congé payé annuel excédant la durée de 24 jours ouvrables
- ✓ Les heures de repos acquises au titre du repos compensateur de remplacement et du repos compensateur légal
- ✓ Les jours de repos et de congé accordés au titre d'un dispositif de réduction du temps de travail sous forme de journées ou de demi-journées de repos sur une période de quatre semaines ou sur l'année, ou les heures effectuées au-delà de la durée prévue par la convention individuelle de forfait, ou, encore, les jours de repos accordés aux salariés cadres bénéficiant d'un forfait annuel en jours.
- ✓ L'employeur affecte, quant à lui, les heures effectuées au-delà de la durée collective du travail, lorsque les caractéristiques des variations de l'activité le justifient. Les conditions d'utilisation des droits ainsi affectés sur le CET, à l'initiative de l'employeur, doivent être précisées par la convention ou l'accord collectif.

L'alimentation du CET peut également s'effectuer en argent. Le salarié peut affecter au CET, de sa propre initiative, cette liste n'étant pas limitative

- ✓ Les augmentations ou compléments de sa rémunération

de base

✓ Tout ou partie des primes attribuées en vertu d'un accord d'intéressement

✓ À l'issue de leur période d'indisponibilité, tout ou partie des primes issues de la répartition de la réserve de participation et des sommes qu'il a versées dans un PEE

✓ À l'issue de leur période d'indisponibilité, les sommes versées par l'employeur à un PEE ou à un Perco.

La convention ou l'accord collectif peut prévoir un abondement (un complément) monétaire par l'employeur, c'est-à-dire l'affectation, sur le CET, de droits supplémentaires qui ne correspondent pas à des sommes dues au salarié et ne peuvent donc se substituer à un élément de rémunération.

Si idc Vj : EL

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 prises. Les dispositions applicables sont fixées, dans le cadre défini par la loi, par l'accord organisant le CET.

W

La convention ou l'accord collectif définit les conditions dans lesquelles les droits affectés sur le CET sont utilisés, à l'initiative du salarié, pour indemniser, en tout ou partie, un congé ou une des périodes non rémunérées mentionnées ci-dessous (liste non limitative)

- ✓ Le congé parental d'éducation
- ✓ Le congé pour création d'entreprise
- ✓ Le congé sabbatique
- ✓ Le congé de solidarité internationale.

Le CET peut également permettre d'indemniser

- ✓ Une période de formation en dehors du temps de travail, effectuée notamment dans le cadre des actions de développement des compétences visées à l'article L930-1 du Code du travail (cet article, issu de la loi du 4 mai 2004, prévoit que des actions de formation destinées à développer les compétences des salariés peuvent être menées en dehors du temps de travail, dans la limite de 80 heures par an)
- ✓ Un passage à temps partiel
- ✓ Une cessation progressive ou totale d'activité.

La convention ou l'accord collectif définit les conditions dans lesquelles les droits affectés sur le CET sont utilisés, à

La convention ou l'accord collectif définit les conditions dans lesquelles les droits affectés sur le CET sont utilisés, à

l'initiative du salarié, pour compléter sa rémunération, dans la limite des droits acquis dans l'année, sauf disposition contraire prévue par la convention ou l'accord collectif.

W

Dans le cadre d'un CET, seuls peuvent être convertis en argent les jours de congés payés accordés aux salariés au-delà des cinq semaines obligatoires prévues par la loi.

W

DW Udb eanb Wci VW gwb j cWgSi idc
ViffWgWW

La convention ou l'accord collectif instituant le CET définit les conditions dans lesquelles les droits affectés sur le CET sont utilisés, à l'initiative du salarié, pourW

- ✓WAlimenter un PEE, un PEI ou un PercoW
- ✓WContribuer au financement de prestations de retraite supplémentaire à caractère collectif et obligatoire mis en place dans l'entreprise en application de l'une des procédures mentionnées à l'article LW911-1 du Code de la sécurité socialeW
- ✓WProcéder au versement des cotisations d'assurance vieillesse visées à l'article LW51-14-1 du Code de la sécurité socialeW: rachat d'années d'études ou d'années ayant donné lieu à un versement insuffisant de cotisations pour

valider quatre trimestres
d'assurance vieillesse.

La situation en cas de rupture du
contrat de travail. En cas de rupture de
son contrat de travail, le salarié perçoit
une indemnité correspondant à la
conversion monétaire de l'ensemble
des droits qu'il a acquis, sauf si une
convention ou un accord collectif de
travail prévoit les conditions de
transfert des droits d'un employeur à
un autre.

W

DWUdb ei WeWghd c c Wâ VÊSUi ikii W

W

La loi no 2015-994 du 17 août 2015
relative au dialogue social institue le
compte personnel d'activité.

W

Le texte crée à compter du 1er janvier
2017 un compte personnel d'activité
qui rassemblera notamment W

- ✓ W Le compte personnel de
formation W
- ✓ W Le compte épargne-temps W
- ✓ W Le compte personnel de
prévention de la pénibilité.

L'objectif du compte personnel
d'activité est de rendre plus lisibles les
droits des salariés et de sécuriser leur
parcours professionnel.

? ZSdihf Wg 1

L Wa i b Wf Wf Sj WU `Wg
d Wf id Z Wf iei Wg gc U i Si l

W

; Sch UWUZSe i g W6

- ▶ Le système de retraite
- ▶ La réforme des retraites de 2010
- ▶ Le plan d'épargne retraite collectif (Perco)
- ▶ La prévoyance
- ▶ La mutuelle

W

Des premières assurances sociales ont été mises en place dans les années 1930 et reposaient sur un système de retraite par capitalisation. Mais, au lendemain de la guerre, l'idée de solidarité s'est imposée. Les ordonnances de 1945 créant la sécurité sociale ont institué un régime par répartition, qui prévaut encore aujourd'hui pour les régimes de base et complémentaires.

W

Toutefois, plusieurs pays, face notamment aux difficultés de

financement des retraites, ont décidé d'introduire une dose de capitalisation privée dans leurs systèmes de protection sociale (par exemple, l'Allemagne, en 2001). La France a pour l'instant privilégié les dispositifs publics, à travers la mise en place en 1999 d'un fonds de réserve des retraites.

D'histoire de la SRI

« La réforme des retraites est de nature à faire tomber cinq ou six gouvernements » (Michel Rocard, 1991). C'est sans doute la raison pour laquelle personne n'a osé jusqu'à 2010 prendre les choses en main malgré une prise de conscience ancienne. Nombreux sont pourtant les gouvernements à avoir travaillé sur ce sujet brûlant.

I. Les premières initiatives

- ✓ 1990 : création d'un fonds de réserve des retraites qui aura finalement servi à financer les 35 heures
- ✓ 1991 : livre blanc sur les retraites
- ✓ 1995 : tentative de réforme des retraites par Alain Juppé
- ✓ 1997 : proposition de création des fonds de pension par le député Thomas, soutenu par Laurent Fabius

- ✓ 1998 : création de la commission de concertation sur l'avenir des retraites
- ✓ 1999 : le rapport Charpin détaille la problématique et préconise l'allongement de la durée de cotisation et la décote pour le secteur public
- ✓ 2000 : création du conseil d'orientation sur les retraites
- ✓ 2003 : loi Fillon
- ✓ 2010 : nouvelle loi sur les retraites.

DS : quelques comparatifs

Quelques comparatifs font peur : en 1960, 4 actifs finançaient la pension de 1 retraité ; en 2010, 10 actifs financent 4 retraités et, si rien n'évolue, en 2040, 10 actifs devraient financer 7 retraités. C'est, simplement, un problème démographique lié, d'une part, au nombre de naissances et, d'autre part, à l'augmentation notable de l'espérance de vie. En 2000, la moyenne pour un homme était de 75 ans et de 83 ans pour une femme. En 2040, elle serait de 81 ans pour un homme et de 89 ans pour une femme.

W

Aujourd'hui, 90% du financement de la retraite s'effectue par répartition et seulement 10% par capitalisation, reversé lors du départ à la retraite sous forme de capital ou de rente viagère.

W

La difficulté est de trouver la bonne équation qui permettra de

- ✓ W Sauvegarder le système par répartition et réduire les inégalités W
- ✓ W Venir compte de l'amélioration des conditions de vie, de l'entrée plus tardive dans la vie active et de l'augmentation de l'espérance de vie.

De nombreux éléments variables ont une incidence sur le niveau des retraites, notamment la conjoncture, le taux de chômage. De l'évolution de ces éléments dépendra la possibilité de financer les retraites.

W

Notons aussi que ce problème est très ponctuel et lié à l'importante génération du baby-boom, née entre 1945 et 1960 et qui prend sa retraite entre 2000 et 2030.

W

La France n'est pas le seul pays à connaître des difficultés de financement et plusieurs de ses voisins européens ont déjà procédé à une réforme de leur système de retraite. On observe dans les réformes mises en place trois points de convergence

- ✓ W Le relèvement des âges de départ W
- ✓ W La création de fonds de réserve W
- ✓ W L'introduction de compléments de retraite par capitalisation.



Si Wei Wg W Wa d`Wg Wb Ai fcdW

En Suède, une réforme a été mise en place en 1999W. une plage de départ comprise entre 61Wet 70Wans a été établie, censée inciter les salariés à prolonger leur activité. Il faut préciser l'originalité de leur système, identique d'ailleurs en Finlande. Dans les deux pays, il s'agit d'un système à points qui se cumulent pendant la vie active. Lors du départ à la retraite, la valeur du point s'indexe sur la richesse du pays et le nombre d'actifs. Ainsi, quand la croissance augmente, actifs et inactifs en bénéficient.

W

Les Pays-Bas ont créé comme la France un fonds de réserve mais qui est financé chez eux à hauteur de 15W% du PIB, contre moins de 1W% chez nous.

W

En Italie, depuis la réforme de 1992, l'âge légal est fixé à

60Wans pour les femmes et
65Wans pour les hommes.

W

En Allemagne, l'âge normal de
départ à la retraite de 65Wans
est porté progressivement à
67Wans.

W

Au Royaume-Uni, l'âge de
départ des femmes, aujourd'hui
60Wans, rejoindra celui des
hommes, 65Wans, porté quant à
lui progressivement à 68Wans.
Par ailleurs, en Angleterre,
aujourd'hui, 11W% des retraités
continuent de travailler par
nécessité, vu le montant très
faible des pensions, un des plus
bas d'Europe.

W

Dans la majorité des 25Wpays
européens, le déséquilibre entre
actifs et retraités s'accroît
plus vite que prévu et la retraite
reste un problème économique
et politique très sensible et
délicat à traiter.

DS adi ? iædc VWb Sia , , /

La loi consiste à maintenir à
l'horizonW2020 le rapport entre la durée
de cotisation et la durée de la retraiteW
2/3 vie active, 1/3 retraite.

W

CetteW stabilisation augmente progressivement la durée de cotisation, soit 41Wans en 2012.



Les points les plus importants de la réforme portent surW

- ✓WUne durée de cotisation égale pour tous en 2008, soit 40WansW
- ✓WLe choix pour un salarié du secteur privé qui n'a pas cotisé durant 160Wtrimestres de travailler jusqu'à l'âge de 65Wans, afin de bénéficier automatiquement du taux plein de 50W% ou de partir, dès 60Wans, avec une réduction du montant de sa retraite égal à 1,25W% par trimestre manquantW
- ✓WLa possibilité de «WracheterW» jusqu'à trois années de cotisations manquantes à un taux neutre comprenant uniquement la revalorisation des montants pour les carrières incomplètes.

La loi Fillon prévoit une augmentation des montants affectés à la retraite sans augmentation des cotisations. Aujourd'hui, la France consacre 12,6W% du PIB au financement des cotisations. Un rapport parlementaire destiné à la Commission européenne prévoit d'augmenter ce pourcentage à 14,2 en 2020 et à 16,3 en 2040.

W

Il est désormais possible de cotiser pendant ses études (en développant la formation en alternance, par exemple), de cumuler revenu d'emploi et pension de retraite, de percevoir un revenu pendant les périodes d'inactivité en cours de carrière (formation, chômage, année sabbatique).

W

Conçu il y a plus de 50Wans, notre système de retraite ne correspond plus à la réalité démographique actuelle et à venir. Grâce à une harmonisation et un allongement progressif des durées de cotisations, nous préserverons le niveau des pensions tout en obtenantW

- ✓WPlus de sécurité, en garantissant l'avenir de nos retraitesW
- ✓WPlus de liberté, en permettant à ceux qui font le choix de travailler plus longtemps d'améliorer leur retraiteW
- ✓WPlus de solidarité, envers ceux dont les montants de retraite sont les plus faibles.

En France, la pension de retraite est calculée par association de la pension de retraite de base et de la pension de retraite complémentaire. Les cotisations à ces deux régimes sont obligatoires tout au long de la carrière professionnelle. Chacune des pensions a son propre mode de calcul. Par contre, les conditions du départ à la retraite et d'obtention d'une retraite à taux plein diffèrent selon le statut des travailleurs.

Hgjb WVWVWeSgi x æ gW gSii W

Tout salarié quittant volontairement l'entreprise pour faire liquider sa pension de vieillesse perçoit l'indemnité de départ à la retraite. Cette indemnité est égale à la moitié d'un mois de salaire après 10Wans d'ancienneté, à 1W mois de salaire après 15Wans d'ancienneté, à 1,5W mois de salaire après 20Wans d'ancienneté, et à 2W mois de salaire après 30Wans d'ancienneté.

DS gW gSii WeSg gWeSgi ii idc W
eSg USeii SaïhSi idc

Dans un système de retraite par répartition, les cotisations, versées par les actifs au titre de l'assurance vieillesse, sont immédiatement utilisées pour payer les pensions des retraités. Ce système repose donc sur une forte solidarité entre générations. Son équilibre financier dépend du rapport entre le nombre de cotisants et celui des retraités (1,7 en 1998 dans le régime général).

W

Le taux de croissance des revenus et celui de la population active constituent, dès lors, les deux principaux facteurs d'évolution.

W

Dans un régime de retraite par capitalisation, la logique est différente, les actifs d'aujourd'hui épargnent en

vue de leur propre retraite. Les cotisations font l'objet de placements financiers ou immobiliers, dont le rendement dépend essentiellement de l'évolution des taux d'intérêt. Cette capitalisation peut être effectuée dans un cadre individuel ou collectif (par exemple, grâce aux accords d'entreprise), ce qui peut permettre de réintroduire une dose de solidarité.

DS gW gSii WVWæ SWUj gii W
hdUiSaW

La retraite de base fonctionne sur le principe de la répartition, les cotisations sont comptabilisées par trimestre. Les cotisations sont versées à la Sécurité sociale et servent à financer les pensions des retraités actuels. Actuellement, l'âge légal du départ à la retraite est de 60Wans, mais il faut attendre 65Wans pour prétendre à une retraite à taux plein, soit actuellement en 2010 160W trimestres de cotisation. Le calcul de la retraite de base dépend du nombre d'années de salaire cotisées.

W

Gérée par la Caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés avec le concours des caisses régionales et des caisses primaires d'assurance maladie, l'assurance vieillesse des travailleurs garantitW

- ✓ Une pension de retraite aux assurés
- ✓ Des droits de réversion ou de veuvage aux conjoints des assurés décédés.

Aujourd'hui, un salarié a droit à une retraite à taux plein s'il a cotisé durant 160 trimestres ou atteint l'âge de 65 ans. Dans le projet de réforme, il devra atteindre 67 ans. Des aménagements sont prévus concernant certaines catégories de personnel : celles ayant eu à effectuer des travaux pénibles, les personnes handicapées, les femmes ayant eu plusieurs enfants. Le taux plein correspond à 50% de la moyenne des rémunérations mensuelles des 25 meilleures années de salaire pour les salariés nés en 1948 (cela varie selon la génération). Le montant de la pension est bonifié de 10% du montant de la pension pour les trois premiers enfants.

Le calcul de la retraite complémentaire

Le calcul de la retraite complémentaire est basé sur un système de points calculés sur les cotisations salariales et patronales. Le calcul est effectué en fonction du nombre de points acquis et de la valeur du point, qui est revalorisée chaque année.

W

Ces cotisations sont versées par l'employeur à différentes caisses de

retraite complémentairesW: pour les salariés non cadres, les cotisations sont versées à l'Arrco, pour les cadres à l'Agirc. Pour demander sa pension de retraite complémentaire, il suffit d'avoir cessé toute activité professionnelle. Elle est attribuée à taux plein à 65Wans, ensuite 67Wans, mais les salariés bénéficiant des trimestres requis peuvent la prendre dès 60Wans, ensuite 62Wans. À partir du 1^{er}W janvier 2009, le nombre de trimestres exigés pour bénéficier d'une retraite de base à taux plein augmente d'un trimestre par an pour atteindre 164W trimestres en 2012. Auparavant, la pension de base à taux plein (représentant 50W% du salaire moyen) était calculée sur la base des 10W meilleures années de salaire. Aujourd'hui, le calcul se fait sur la base des 25W meilleures années, ce qui pénalise les carrières en dents de scie et diminue le montant. Tous les salariés relevant du régime général de sécurité sociale doivent, en vertu d'une loi du 29W décembre 1972, être obligatoirement affiliés à un régime complémentaire de retraite. Destinés à compléter les prestations de régime général, les régimes complémentaires obligatoires de retraite des salariés se regroupent pour l'essentiel, en deux catégoriesW

➤W Le régime des cadres, institué par la convention collective du 14W mars 1947 et placé sous le contrôle d'un organisme paritaire dénommé «W AgircWW

✓ Le régime des non-cadres, fonctionnant sous l'égide de l'Arrco, fédération d'institutions créée par accord collectif du 8 décembre 1961.

DS gWfdgb WVWh gW gS/i Wh . , - ,

La réforme, selon le gouvernement, poursuit un double objectif de solidarité et d'équilibre financier. Le système de retraite français est basé sur la répartition, système sensible à la démographie et à l'activité économique. Or, l'équilibre des régimes est menacé, d'une part, du fait de l'allongement de la durée de vie (en 50 ans, on a gagné plus de 10 ans d'espérance de vie) et, d'autre part, de la crise économique (moins de croissance, plus de chômage et moins de cotisations sociales). Les besoins augmentant plus vite que les ressources, quelle solution préconiser ? Le gouvernement a choisi d'allonger la durée de cotisation en repoussant l'âge légal de la retraite.

W

Les objectifs de la réforme des retraites sont de W

- ✓ Rétablir l'équilibre des régimes de retraite en 2018 et sauver le système par répartition W
- ✓ Maintenir le niveau des pensions pour les retraités actuels et futurs.

La revalorisation annuelle des pensions sur la base de l'inflation garantit aux retraités le maintien de leur pouvoir d'achat.

J Uj a egdYgWhhif VWaÿYWaW Sa
VWVWe Sgi



Le droit au départ à la retraite est régi par le Code de la sécurité sociale. Pour prétendre à une pension de retraite, trois conditions sont exigéesW

- ✓W Avoir cotisé de 160W à 166W trimestres suivant son année de naissanceW
- ✓W Avoir 60W ans au minimum et progressivement 62W ans, âge légal en 2018, ou avoir 65W ans au minimum et progressivement 67W ans en 2023, si l'on n'a pas cotisé tous ses trimestres et pour bénéficier de sa retraite à taux pleinW
- ✓W Cesser son activité.

Toutes ces règles s'appliquent en fonction de l'année de naissance et non de l'année où l'on prend sa retraite. À partir du 1^{er}W juillet 2011, l'âge minimal de départ est reculé de quatre mois chaque année. À 60W ans aujourd'hui et 62W ans en 2018, on touche une pension à taux plein si l'on a tous ses trimestres. Ceux qui n'ont pas tous leurs trimestres à cet âge peuvent quand même partir à la retraite mais avec une décote. Si l'on ne veut pas de

décote, on peut avoir une retraite à taux plein à 65 ans aujourd'hui et à 67 ans en 2023.

McWb WiaW gWegdi Wui idc edj g aWh eaj h fgSYiaWh

Les personnes qui ont une petite retraite peuvent obtenir le minimum vieillesse. Les personnes veuves obtiennent une partie de la retraite de leur conjoint, la pension de réversion revalorisée pour les plus modestes. Les travailleurs handicapés ont droit sous certaines conditions à une retraite anticipée.

; Wh b Whj gWh edj g aWh fWb b Wh

La loi améliore les règles de calcul des retraites des mères. Les indemnités journalières perçues lors du congé de maternité sont désormais prises en compte dans le calcul de la retraite. La loi tient également compte de la spécificité des mères de trois enfants ou plus, qui garderont la retraite à taux plein à 65 ans.

W

La loi renforce la lutte contre les inégalités de salaires, car elles conduisent à des pensions plus basses pour les femmes. Les entreprises seront obligées, sous peine de sanctions financières, de prendre des mesures pour réduire les écarts de salaire entre

hommes et femmes durant leur carrière.

W

D'autres dispositions sont relatives W

- ✓ W À l'intégration de la pénibilité en maintenant l'âge minimal à 60 W ans pour ceux dont l'état de santé est dégradé W
- ✓ W Au maintien du dispositif pour les carrières longues permettant à ceux qui ont commencé tôt à travailler, entre 14 W ou 15 W ans, de partir à 58 W ans W
- ✓ W À un renforcement de l'information des salariés par l'envoi d'un récapitulatif de carrière à 45 W ans et l'accès électronique au compte de trimestres.

Le départ à la retraite impose la rupture du contrat de travail.

F dj k W a W h g z Y a W h x e S g i g V W
. , - 2

À partir de 2019 et pour la génération 1957, les salariés sont invités à retarder d'un an leur départ à la retraite au moyen d'un système de bonus-malus W les coefficients de solidarité W

W

Pour éviter une décote de 10 W % sur leur pension de retraite pendant trois ans, les salariés devront travailler un an de plus.

W

. FRODUR, un salarié qui retardera son départ percevra un bonus de 10%, 20% ou 30% s'il travaille deux, trois ou quatre ans de plus.

W

Pour la première fois, les comportements des salariés sont intégrés pour inciter chacun à travailler un peu plus longtemps s'il le souhaite.

W

Au 1^{er} janvier 2019, les deux caisses de retraite des cadres, l'Agirc et l'Arrco, fusionneront.

Dd*i* c qa , - 0)0, Vj a , *g*Sc k*i*Wg
. , - 0oY SgSc i *i*hhSc i æSkWc *i*g W æ
*j*j hi *i*UWVj dnhiz b WVWgW g*S*i Wh

Ces mesures sont censées résorber le déficit du régime général des salariés d'ici à 2030, tout en corrigeant certaines «~~in~~iquités~~w~~ du système. Les principales mesures sont énumérées ci-après.

8ædcYWb Wc i VWæ Vj gWVWVW
Udi *i*hSi *i*dc

À compter de 2020, le nombre de trimestres de cotisation nécessaire pour obtenir une pension à taux plein (sans décote) va augmenter d'un trimestre tous les trois ans jusqu'en 2035.

W

Les actifs nés entre le 1^{er} janvier 1958 et le 31 décembre 1960 devront ainsi justifier de 167 trimestres (41,75 annuités), contre 166 trimestres (41,5 annuités) pour les générations nées en 1955, 1956 et 1957.

W

À partir de la génération née au 1^{er} janvier 1973, la durée de cotisation sera fixée à 172 trimestres (43 annuités).

J Wedgi VWæ gWkSædgihSi idc VW
eWc hidch VWbTShW

Les retraites de base ne seront plus revalorisées par rapport à l'inflation au 1^{er} avril, mais au 1^{er} octobre de chaque année. Les retraites complémentaires ne sont pas concernées, ainsi que l'allocation de solidarité des personnes âgées (ex-minimum vieillesse) et les pensions d'invalidité. En revanche, la revalorisation annuelle des pensions de réversion perçues par les conjoints survivants sera également reportée au 1^{er} octobre.

: gWSi idc Vj Udb ei WeWc iTiaï W

Les salariés exposés à des risques professionnels (port de charges lourdes,

travail de nuit, environnement bruyant...) bénéficient, à compter du 1^{er} janvier 2015, d'un compte personnel de prévention de la pénibilité. Ces comptes sont ouverts par les employeurs auprès de la Carsat (Caisse d'assurance retraite et de santé au travail) dont dépend l'entreprise. Ils seront alimentés d'après les données des fiches pénibilité remplies tous les mois par l'employeur.

W

L'exposition à un risque professionnel durant un trimestre donnera droit à 1 point et une «polyexposition» à 2 points. Les comptes pénibilité seront plafonnés à 100 points, l'équivalent de 25 ans d'exposition. Les 20 premiers points devront être utilisés par le salarié pour suivre une formation de reconversion à un métier moins difficile, sauf s'il est âgé de plus de 52 ans. Les 80 points restants pourront, au choix, donner accès à une retraite progressive (un temps partiel payé comme un temps plein) ou à une retraite anticipée, dans la limite de deux ans. Les salariés âgés au 1^{er} janvier 2015 d'au moins 59,5 ans bénéficient d'office d'un doublement des points.

F dj kSj USdj aVWUdi ihSi idc
edj g aWh TSh hSaSigWh

Les salariés travaillant à temps partiel ou percevant une rémunération

inférieure à 1,5 fois le smic pourront valider un trimestre de cotisation sur une base de 150 heures payées au smic, au lieu de 200 heures comme avant.

W

Ce nouveau mode de calcul devrait permettre à cette population, en grande partie féminine, de cotiser quatre trimestres dans l'année et ainsi de valider des annuités complètes. Si tel n'est pas le cas, les trimestres acquis pourront être reportés pour compléter une année.

8 iVWSj gSUZSi VÊSc cWW
VÊWj VW

Les jeunes actifs pourront bénéficier, durant les dix premières années de leur vie professionnelle, d'un rabais de 1 000 € sur les rachats de trimestres de cotisation au titre des années d'études supérieures. Ce rabais sera limité à quatre trimestres, sachant que tous les régimes de retraite de base et complémentaire donnent, chacun, la possibilité de racheter jusqu'à 12 trimestres (trois annuités).

Emi Wc hidc VWæ gW gSii W
egdY gWhhikW

L'âge pour bénéficier d'une retraite progressive sera abaissé de 62 ans à 60 ans. En revanche, les modalités

d'accès à ce dispositif permettant de percevoir une partie de sa retraite à condition de travailler à temps partiel et qui varient d'un régime à l'autre sont maintenues. Dans le régime général des salariés, il faut justifier d'au moins 150 trimestres de cotisation et travailler au maximum à 80%.

J Fdc i WVj Uj b j aWb eadi)
gW gSi i W

Pour bénéficier du dispositif de cumul emploi-retraite (CER), qui permet de toucher une pension tout en restant en activité, il faut, depuis le 1^{er} janvier 2015, liquider tous ses droits à la retraite. Même s'il cotise dans sa nouvelle activité, le retraité ne pourra pas se constituer de nouveaux droits à la retraite, sauf si un régime obligatoire auquel il est affilié applique une décote en cas de départ à l'âge légal. C'est, par exemple, le cas du régime complémentaire des médecins, dont l'âge de départ n'est pas fixé à 62 ans comme pour le régime de base, mais à 65 ans.

8j Yb Wci Si idc VWh b Sjd gSi idch
VWi gib Whi gWh

La durée de cotisation prise en compte dans le dispositif «~~W~~ carrières longues~~W~~», qui permet à un actif ayant commencé à travailler avant 20 ans et justifiant de

tous ses trimestres de partir plus tôt, est majorée. Quatre trimestres au lieu de deux pourront être comptabilisés au titre du chômage. Les femmes pourront également valider non pas deux mais quatre trimestres au titre de la maternité. En cas d'invalidité, deux trimestres supplémentaires seront attribués.

W

Par ailleurs, à l'image du dispositif de majoration de durée d'assurance pour enfant handicapé, les aidants familiaux en charge d'un adulte lourdement handicapé pourront bénéficier d'une majoration d'un trimestre par période de 30W mois de prise en charge à temps complet et dans la limite de 8W trimestres.

Bchi Sj gSi idc VÊ c Udb ei W
gW gSi i WWt aYc W

À compter du 1^{er}W janvier 2017, tous les assurés disposeront d'unW compte individuel de retraiteW en ligne. Celui-ci mentionnera, au fur et à mesure de la carrière, les cotisations quel que soit le régime d'affiliation. Il sera possible de faire une demande unique de liquidation de ses droits à la retraite également sur Internet.

DW e a Sc V Ê W e S g Y c W g W g S i i W U d a a W i i f % H W g U d)

Anciennement PPESV (plan partenarial d'épargne salariale volontaire), il permet au salarié d'épargner et de bénéficier, à sa retraite, d'une rente ou, si l'accord collectif le prévoit, d'un capital. Il est ouvert à tous les salariés, y compris les dirigeants, il est constitué d'un portefeuille de valeurs mobilières.

W

Le Perco peut être mis en place à l'initiative de l'entreprise ou par accord collectif. Il ne peut être créé que si les salariés ont la possibilité d'opter pour un plan de durée plus courte, que ce soit un PEE ou un PEI. Toute entreprise qui a mis en place un PEE depuis plus de trois ans doit ouvrir une négociation en vue de la mise en place d'un Perco. Ce système d'épargne collectif est ouvert à tous les salariés (également aux chefs d'entreprise ou dirigeants), avec une condition d'ancienneté qui ne peut excéder trois mois. Il offre la possibilité de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières. L'entreprise propose un choix entre trois organismes de placements collectifs au minimum, qui doivent présenter des profils d'investissement différents.

W

En principe, le salarié doit faire connaître son souhait d'adhérer au

Perco. Cependant, son adhésion par défaut est possible, sauf avis contraire de sa part, dès lors que le règlement du plan le prévoit.

Définition du Perco

Le Perco peut recevoir les versements issus :

- ✓ De l'épargne personnelle (dans la limite de 25% de la rémunération annuelle)
- ✓ De l'intéressement
- ✓ De la participation aux résultats de l'entreprise
- ✓ D'un compte épargne-temps.

Les sommes déjà versées dans un PEE ou dans un PEI, avant l'expiration du délai d'indisponibilité de ceux-ci, peuvent être transférées sur un Perco. L'employeur peut effectuer un versement initial dans le plan, si le règlement du plan le prévoit, même en l'absence de contribution du salarié. L'entreprise a la possibilité de prévoir un versement complémentaire, ou abondement, qui est limité à 39,20% par an, montant de 2010. La somme varie chaque année et ne peut excéder le triple de la contribution du salarié au plan.

Impôts et cotisations

Toutes les sommes versées sont soumises à CSG et CRDS mais

exonérées de charges sociales et d'impôt sur les sociétés sur la contribution de l'employeur au Perco.

W

Les conditions d'exonération des contributions sont les suivantesW

- ✓W Caractère collectif du PercoW
- ✓W Mise en place du Perco par accord collectif, par ratification d'un projet d'accord proposé par le chef d'entreprise, ou par décision unilatéraleW
- ✓W Non-substitution d'un élément de rémunération.

B fdgb Si idc Vj hSæSgiW

Au moment de la signature de son contrat, le salarié reçoit un livret d'épargne salariale comprenant notamment une présentation de l'ensemble des dispositions prévues en ce qui concerne le Perco. Ce livret est complété, lorsque le salarié quitte l'entreprise, par l'état récapitulatif de l'ensemble des sommes et valeurs mobilières épargnées ou transférées au sein de l'entreprise. Le Perco permet aux salariés de se constituer une épargne en vue de la retraite. L'épargne est donc restituée au moment du départ à la retraite, sauf dans des cas de déblocage anticipé. La sortie du Perco s'effectue sous forme de rente viagère, sauf si l'accord

établissant le plan prévoit une sortie en capital.

W

Les cas de déblocage anticipé ont lieu lorsW

- ✓WDu décès du bénéficiaire, de son conjoint ou de la personne qui lui est liée par un pacte civil de solidaritéW
- ✓WDe l'acquisition ou de la remise en état de la résidence principale à la suite d'une catastrophe naturelleW
- ✓WDe surendettement du participant au plan, sur demande adressée à l'organisme gestionnaire des fonds ou à l'employeur, soit par le président de la commission de surendettement des particuliers, soit par le juge, en vue d'apurer la dette du détenteur du planW
- ✓W De l'invalidité reconnue du bénéficiaire, de ses enfants, de son conjoint ou de la personne qui lui est liée par un pacsW
- ✓WDe l'expiration des droits à l'assurance chômage du titulaire du plan.

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

DS egWkdnSc UW

La prévoyance regroupe l'ensemble des garanties des risques sociaux. Elle désigne la protection des risques liés à la vie humaine, c'est-à-dire la maladie, l'invalidité, la dépendance, le décès.

W

La Sécurité sociale et les organismes de prévoyance complémentaire couvrent deux types de risques. Les premiers sont les risques liés à la baisse du revenu, en cas d'arrêt temporaire ou définitif dû à la maladie, à l'invalidité ou au décès. Dans ces cas, des prestations en espèces sont versées sous forme d'indemnités journalières, de pension, de rentes ou de capital qui compensent en partie cette baisse du revenu.

W

La mutuelle ou le remboursement des frais médicaux constituent le deuxième type de risque. Des prestations en nature remboursent ces frais. Elles sont généralement plus élevées pour un accident du travail ou une maladie professionnelle que pour un accident ou une maladie de la vie courante. Pour couvrir les baisses de revenu et les frais médicaux, cinq catégories de prestataires interviennent sur trois niveauxW

- ✓W Le niveau de base est géré par les organismes de sécurité socialeW
- ✓W Le niveau complémentaire obligatoire concerne uniquement l'arrêt de travail temporaire. C'est l'entreprise qui en assure le

financement dans le cadre de la loi de mensualisation

Le niveau facultatif collectif est réparti entre les institutions de prévoyance, les mutuelles et les compagnies d'assurances.

Certaines conventions collectives rendent néanmoins obligatoire l'adhésion à une institution de prévoyance. Les mutuelles et les compagnies d'assurances proposent également des contrats individuels de prévoyance. Les contrats sont souscrits par l'entreprise, tous les cadres en bénéficient. Certaines entreprises doivent souscrire, suivant leur convention collective, à cette protection sociale complémentaire pour les non-cadres, ou en application d'un avantage social salarial interne.

DS b j i j W

La participation de l'employeur à un régime de complémentaire santé s'analyse comme une contribution patronale lorsque le contrat est souscrit auprès d'un organisme régi par le Code de la mutualité. À ce titre, elle est totalement exonérée de charges sociales et soumise à une taxe unique de 10%.

W

Les services RH proposent de plus en plus souvent une mutuelle à leurs

salariés dans le cadre d'un package attractif. La négociation des taux peut se faire chaque année auprès des divers organismes de mutuelle et d'assurances. Ce taux varie en fonction du nombre de salariés et du nombre de prestations utilisées au cours de l'année précédente.

NST`W5i q 1./ d8Al W6 d`WVW
 dfWghShicbg dWfyi Wg Wb USg VW
 a S`SViW

?gSi <h </h gWb Tdj ghWh	SWUj gi i W hdUiSaW	E j ij W6aW
Médecins, dentistes	70% ~~W~~	30% ~~W~~
Infirmières, kinés	60% ~~W~~	40% ~~W~~
Pharmacie	65% ~~W~~ ou 35% ~~W~~	35% ~~W~~ ou 65% ~~W~~
Prothèses dentaires	70% ~~W~~	30% ~~W~~
Analyses	60% ~~W~~	40% ~~W~~
Radios	70% ~~W~~	30% ~~W~~
Optique, orthopédie	65% ~~W~~	35% ~~W~~
Hospitalisation	80% ~~W~~	20% ~~W~~

Cures thermales	65%	35%

Le Cesu est le chèque emploi service universel, il est préfinancé par les entreprises. Ce chèque correspond à une aide accordée par l'employeur aux salariés pour leur permettre de concilier vie professionnelle et vie privée. Cette aide sous forme de chèque permet de régler des services à la personne tels un soutien scolaire ou une garde d'enfant. L'entreprise y voit un moyen de lutter contre le stress et un outil de dialogue social.

W

Créé dans le cadre de la politique conduite pour favoriser les services à la personne (plan de développement des services à la personne ~~W~~ ^W loi n° 2005-841, du 26 ~~W~~ ^W juillet 2005), le chèque emploi service universel est en vigueur depuis le 1^{er} ~~W~~ ^W janvier 2006. Le Cesu préfinancé est un titre de paiement à montant prédéfini. Il sert à rémunérer un salarié à domicile, une assistante maternelle agréée, un prestataire de service ou une structure d'accueil, dans le cas d'un enfant, une crèche ou une halte-garderie.

W

Les avantages du Cesu représentent une simplification administrative et une prise en charge de tout ou partie du

coût du service. Lorsque l'on a recours à une aide à domicile, que ce soit pour le ménage, le repassage, les petits travaux de jardinage ou le baby-sitting, c'est bien souvent pour se simplifier la vie. Il est alors légitime de ne pas souhaiter la compliquer avec des formalités contraignantes. Alors comment faut-il s'y prendre?

W

Avec l'accord de la personne employée, le chèque emploi service universel permet de rémunérer et de déclarer les personnes employées pour aider le salarié dans le cadre de ses activités familiales.

W

Le volet social du chèque est à adresser au Centre national du Cesu et cela tient lieu de déclaration d'embauche; le centre effectue le calcul et le prélèvement des cotisations et adresse une attestation d'emploi directement à l'employé, ce document lui tenant lieu de bulletin de salaire. Les démarches déclaratives sont simplifiées et l'utilisateur bénéficie des avantages fiscaux liés à l'emploi d'une aide à domicile (avantage fiscal de 50% des dépenses engagées, dans la limite d'un plafond annuel).

W

Si vous bénéficiez de titres Cesu préfinancés par votre entreprise ou votre CE, par exemple, vous pouvez régler le salaire de votre employé ou la

facture de l'entreprise de services à la personne qui intervient à votre domicile avec vos titres et compléter, si nécessaire, avec tout moyen de paiement à votre convenance. Les titres Cesu préfinancés vous aident ainsi à supporter tout ou partie du coût généré par le recours à une aide à domicile.

DS b j ij WæWVÊWc igWegihW(aWh
dTaiYSi idch VWæÊWb eadnWj g

À partir du 1^{er} janvier 2016, une couverture complémentaire santé collective (mutuelle d'entreprise) doit être proposée par l'employeur à tous les salariés n'en disposant pas déjà, en complément des garanties de base d'assurance maladie de la Sécurité sociale. Les particuliers employeurs ne sont pas concernés par cette obligation.

W

La loi du 14 juin 2013 prévoit en effet la généralisation de la couverture santé à l'ensemble des salariés du secteur privé et instaure un délai de négociation.

W

À défaut d'accord entre les partenaires sociaux dans les branches professionnelles, l'employeur doit négocier avec les représentants du personnel de l'entreprise. Si ces négociations n'ont pas abouti ou si l'entreprise emploie moins de

50% salariés, l'employeur doit mettre en place par décision unilatérale une couverture santé collective obligatoire avant le 1^{er} janvier 2016.

W

D'ici le 1^{er} janvier 2016, l'employeur doit souscrire un contrat auprès d'un organisme assureur de son choix, après mise en concurrence, et en assurer le suivi.

W

Le contrat doit remplir les conditions suivantes

- ✓ La participation financière de l'employeur doit être au moins égale à 50% de la cotisation (le reste à la charge du salarié)
- ✓ Le contrat doit respecter un socle de garanties minimales (panier de soins minimal)
- ✓ La couverture est prévue pour l'ensemble des salariés et leurs ayants droit, ou pour une ou plusieurs catégories d'entre eux (définies à partir de critères objectifs, généraux et impersonnels)
- ✓ Le contrat est obligatoire pour les salariés, sauf dans certains cas.

Le panier de soins minimal concerne les garanties suivantes

- ✓ Intégralité du ticket modérateur sur les consultations, actes et prestations remboursables par l'assurance maladie sous réserve de

certaines exceptions

- ✓ Totalité du forfait journalier hospitalier en cas d'hospitalisation
- ✓ Frais dentaires (prothèses et orthodontie) à hauteur de 125% du tarif conventionnel
- ✓ Frais d'optique forfaitaire par période de deux ans (annuellement pour les enfants ou en cas d'évolution de la vue) avec un minimum de prise en charge fixé à 100% pour une correction simple.

Si le contrat souscrit par l'entreprise est dit « responsable », il ouvre droit à une exonération de charges sociales à condition de respecter certaines règles sur les garanties offertes.

W

Le salarié peut choisir de ne pas adhérer si le dispositif de prévoyance a été mis en place

- ✓ Par décision unilatérale de l'employeur (DUE) avec participation financière du salarié ou si le dispositif prévoit cette faculté de dispense
- ✓ S'il bénéficie de la CMUC (Couverture Maladie Universelle Complémentaire) et ACS (Aide pour une Complémentaire Santé) ou d'une complémentaire individuelle
- ✓ S'il bénéficie, par ailleurs, d'une couverture collective, il doit justifier chaque année de la couverture obligatoire dont il bénéficie (par exemple, celle du conjoint)

- ✓ ~~VS~~ il est salarié en CDD de moins d'un an ~~W~~
- ✓ ~~VS~~ il est salarié à temps très partiel et que la cotisation équivaut à au moins 10% ~~W~~ du salaire.

? ZSdihf W6 2

CwfWf `S a SggW gS`Sf*i*S`W

.....

W

; Sch UWUZSe*i* gW6

- ▶ Les données de la masse salariale
 - ▶ Le contrôle de la masse salariale
 - ▶ La gestion de la rémunération
 - ▶ La négociation annuelle obligatoire des salaires (NAO)
-

W

; ans de nombreuses PME, la politique de rémunération suit la convention collective et ce qui se fait en général dans la profession. C'est dommage car c'est souvent l'un des postes les plus coûteux d'un bilan et la méconnaissance des enjeux d'une bonne gestion de la masse salariale conduit inévitablement à des dysfonctionnements au sein de l'entreprise. Le capital humain repose sur un sain équilibre entre sa rétribution et sa contribution. Des données objectives relatives à la masse salariale restent les principaux arguments de motivation et d'implication. Le système

de rémunération repose non seulement sur des contraintes légales comme vu dans les chapitres précédents, mais aussi sur la réalité économique de l'entreprise.

DWh Vdccc WWh VWaS b ShhW hSaSgiSaW

Le contrôle initial consiste à vérifier le positionnement des salaires de base par rapport à la convention collective.

W

La DRH élabore le budget de la masse salariale par rapport à W

- ✓ W L'évolution du smic et de la tranche WA, plafond de la Sécurité sociale W
- ✓ W L'étude budgétaire des rémunérations et des périphériques financiers liés aux salaires, comme les primes, les heures supplémentaires, la participation... W
- ✓ W L'évolution des coûts incompressibles et potentialités par rapport à l'indice du coût de la vie et à la situation du secteur d'activité.

DWkdaj i idc VWaS b ShhWWhSaSgiSaW

L'évolution de la masse salariale se constate soit en niveau quand seule une catégorie professionnelle est

augmentée, soit en masse lorsque l'ensemble des salariés est concerné.

W

La masse salariale évolue parW

- ✓W Un effet de report dû au rythme des augmentations de salaire et à la période à laquelle elles interviennentW
- ✓W Un effet de noria dû à un allègement de la masse salariale avec le remplacement des anciens salariés par de plus jeunesW
- ✓W Un effet d'effectif dû à la répartition des effectifs dans les différentes catégories de salariésW
- ✓W Un glissement dû à des augmentations individuellesW
- ✓W Un vieillissement dû à l'ancienneté automatique prévue dans la convention collectiveW
- ✓W Une technicité liée à la promotionW
- ✓W Un effet de structure lié à l'évolution de la structure même des effectifs.

On peut préciser la signification de ces divers effets, car ils sont systématiquement pris en compte dans le calcul de la masse salariale.

W

EffW VWgWe dgi

Le rythme des augmentations et la période où elles interviennent ont une grande influence sur l'évolution de la masse salariale annuelle. Retenons l'hypothèse d'une entreprise qui aurait

procédé à une augmentation de 10% des salaires en une seule fois au 1^{er} décembre de l'année. L'effet de cette augmentation sur la masse des salaires versés au cours de cette même année n'aurait été que de 10% $\times$ (1/12) = 0,83%.

W

Effet Wurtz

Le phénomène désigné par l'appellation traditionnelle «**Wurtz**» correspond à un allègement de la masse salariale, à effectif constant, allègement qui s'explique par le remplacement d'un collaborateur ancien par un jeune, dont la rémunération est sensiblement inférieure à celle du premier.

W

Effet GNL $\% \Delta i_{hh} = \frac{W_i - W_{i-1}}{W_{i-1}}$

Le GVT est la part d'accroissement de la masse salariale indépendante de l'augmentation des mesures salariales globales. Le GVT est composé d'éléments appelés «**G1**», «**T**», «**W**», «**G2**»

➤ **G1** recouvre l'indice des promotions et des avancements (étalement sur l'année au fur et à mesure de l'acquis obtenu)

➤ **T** décrit les augmentations salariales automatiquement obtenues par l'acquisition d'une qualification nouvelle, comme un changement de statut, celui

d'employé à cadre

correspond à la composante du vieillissement. Elle retrace le coût des avancements automatiques dus à l'ancienneté.

G1, V et T constituent ce que l'on appelle le «GVT positif», car ces composantes alourdissent la dépense salariale. Il prend en compte les effets des hausses individuelles sur la masse salariale.

W

Le G2 ou «effet d'entrées-sorties» recouvre deux notions l'effet de noria et l'effet de structure. L'effet de noria se traduit par une économie, là où G1, T et V se traduisent par des dépenses supplémentaires. L'effet de structure correspond aux salariés qui partent à la retraite et sont remplacés par des salariés plus diplômés et recrutés à un niveau supérieur.

W

Le GVT solde est la résultante de $G1 + V + T + G2$.

W

Effet de structure

La masse salariale se modifie par le changement de répartition de la population entre les différentes catégories de salariés au cours de la période analysée. Dans les entreprises où le niveau moyen de qualification s'élève, l'effet de structure peut

conduire à une progression significative de la masse salariale.

W

La DRH, de façon rationnelle et organisée, décide, après une analyse objective de la situation, des actions présentes. Elle ne s'appuie que sur des éléments objectifs, chiffrés et statistiques, dans le double intérêt des salariés et de l'entreprise.

vij VWVWâk dā i idc aVWSj m
Ud' i h Vj dSāSigW

La gestion de la rémunération est un P li social, elle est fondée surW

- ✓WLa base de motivation de l'emploi. Le descriptif de la fonction doit détailler correctement les missions pour éviter tout malentenduW
- ✓WLa valorisation du salarié, car le principe affirmant «Wplus on gagne, plus on est valoriséW perdre. Liée à l'individu, la rémunération fait évoluer sa valeur intrinsèqueW

La participation de l'individu à la collectivité par son implication dans la performance de l'entreprise, qui se traduit par l'obtention de primes collectiveL'analyse de l'existant doit permettre de dissocier les trois catégories professionnellesW : ouvrier/employé, assimilé cadre/agent de maîtrise, et cadre/cadre dirigeant.

W

On se base en général sur les trois dernières années concernant l'évolution

- ✓ Du salaire brut et des charges sociales salariales et patronales
- ✓ Des primes individuelles et primes collectives
- ✓ Des taxes sur les salaires
- ✓ Des indemnités non soumises à cotisation.

On effectue l'analyse en pourcentage sur deux bases de comparaison, celle du smic pour les Etam et celle de la tranche pour les cadres.

W

On peut négocier en février, c'est-à-dire lorsque les bilans comptables sont définitifs, avec effet rétroactif en janvier. Les éléments à fournir au CE correspondent à l'augmentation de la moyenne générale ainsi qu'au pourcentage de la plus forte et de la plus faible augmentation de salaire.

W

L'évolution des coûts est liée à la structure de l'effectif. Elle s'étudie en fonction

- ✓ De l'ancienneté et la modification de qualification
- ✓ Des coûts liés aux congés maladie et à la rotation du personnel
- ✓ Des coûts liés aux préretraites, aux départs à la retraite (indemnités de fin de carrière) et aux licenciements

- ✓ Des coûts liés à la formation, à l'apprentissage ou à la professionnalisation
- ✓ Des charges concernant l'action sociale.

Chaque fois, des tableaux précis et notés sous forme de pourcentages permettent de comparer avant de prendre des décisions.

Les facteurs d'évolution sont multiples et ne sont pas comparables d'une entreprise à l'autre. On peut citer

- ✓ Les mouvements de personnel (turnover)
- ✓ L'accroissement ou la diminution de l'effectif
- ✓ Des augmentations individuelles
- ✓ Des augmentations générales
- ✓ La modification des horaires de travail (temps partiel et retour à temps plein)
- ✓ L'absentéisme (qui vient en déduction de la masse salariale)
- ✓ Des suspensions de contrat (congé parental, sabbatique...)
- ✓ Les primes (exceptionnelles, des commerciaux, liées à la mobilité...)
- ✓ Des gratifications de 13^e mois
- ✓ Le recours au personnel de suppléance (CDD, stagiaires, apprentis...)

- ✓ Les coûts liés aux départs (indemnités de licenciement, clauses, transactions...)
- ✓ Diverses sommes (réintégration d'avantages en nature, heures sup...).

L'analyse des coûts liés aux heures supplémentaires varie en fonction de l'activité de l'entreprise et ce poste est plus ou moins important. Les coûts varient selon le taux applicable aux heures supplémentaires, 10%, 25% ou 50%. On doit relativiser cette analyse par rapport, si besoin, aux jours de RTT, à ceux des repos compensateurs ainsi qu'aux jours affectés au compte épargne-temps.

W

Ces coûts sont comparés avec ceux des années précédentes afin de connaître précisément les augmentations et repérer, éventuellement, les possibilités de recrutement quand l'impact des heures supplémentaires se révèle trop fréquent dans un service.

W

La DRH est également une force de proposition concernant la masse salariale, elle a pour mission d'intervenir sur

- ✓ Les avantages sociaux, comme la mutuelle, la prévoyance des employés, les tickets-restaurant...
- ✓ Les avantages fiscaux, grâce aux montants versés et bloqués cinq ans au sein d'un plan d'épargne

entreprise, d'un plan d'épargne retraite collectif.

✓ La mise en place d'un abondement (versement complémentaire de l'entreprise) négociable, chaque année, sur la base de 50 à 300% à affecter sur le versement du salarié.

✓ Les avantages en nature comme l'ordinateur portable, le véhicule de fonction, le logement...

✓ La création de primes d'encouragement pouvant être liées à la qualité, à l'assiduité...

✓ La négociation salariale dans le cadre d'une plus grande flexibilité en appliquant la règle des 80-20, tant sur le plan collectif qu'individuel.

La DRH suit également les modifications apportées par les décisions gouvernementales dans le cadre des avantages sociaux et fiscaux (périphériques financiers).

Détermination de la masse salariale

On se base sur la masse salariale stricte et celle dite « au sens large ». La masse salariale stricte se calcule, uniquement, sur l'ensemble des salaires, c'est-à-dire le salaire de base augmenté des heures supplémentaires, des avantages en nature et des primes diverses auxquels

s'ajoutent les charges salariales, patronales ainsi que la CSG/CRDS.

W

La masse salariale au sens large concerne l'ensemble des coûts en rapport avec les salaires, c'est-à-dire les frais de déplacement, le PEE (participation, intéressement, abondement), les coûts des recrutements prévus ou ponctuels, les périphériques individuels (tickets-restaurant, mutuelle, prévoyance), les contrats de sous-traitance, de l'intérim, le coût éventuel d'un PSE (indirectement, les licenciements), ainsi que le coût des départs à la retraite.

DS î hUSaï W aï WWx æ b ShhW
hSægiSaW

Il s'agit de diverses taxes basées sur l'ensemble des salaires. La taxe relative à la formation professionnelle continue, créée en 1971, s'impose, depuis 1992, à tous les employeurs. Pour la taxe d'apprentissage, les sociétés imposables peuvent être exonérées, totalement ou partiellement, de son versement, à raison des dépenses qu'elles ont engagées en faveur de l'apprentissage. La taxe relative au 1W% logement concerne une obligation d'investissement dans la construction. Lorsque cette obligation n'est pas remplie, l'entreprise verse à l'État une taxe égale à la différence entre le montant obligatoire et les sommes

réellement investies. La taxe sur les transports est connue par tous les salariés en région parisienne puisqu'il s'agit du Passe Navigo. La participation des employeurs au financement des transports en commun a été instituée en 1971.

W

Il faut également signaler les régimes complémentaires de retraite et prévoyance. Ils ont été créés, généralement, pour l'ensemble du personnel d'une branche professionnelle. Ils se sont adressés aux cadres et à la maîtrise, puis ils ont été étendus, selon les branches d'activité, aux employés et aux ouvriers. Les régimes de prévoyance sont d'origine conventionnelle, par contre, la loi a généralisé la retraite complémentaire pour tous les salariés.

DS i WmTia i WVWh gWb j c WgSi idch

Diverses flexibilités peuvent s'appliquer à une politique globale en termes de rémunération. D'une part, celle liée aux emplois et à la nature des contrats, d'autre part, celle relative aux périphériques financiers et sociaux.

W

Il est parfois judicieux dans une entreprise de proposer une meilleure souplesse à la politique de l'emploi liée à la nature des contrats, en appliquant la règle des 80-20. Il s'agit de recruter

80% de CDI en ayant une flexibilité de 20%, représentant des CDD, des contrats de professionnalisation, du télétravail ou de l'intérim, sans oublier de proposer la mise en place de mi-temps ou temps partiel s'ils correspondent à un temps choisi par le salarié. Cette flexibilité réfléchie permet d'éviter le traumatisme dû à des plans successifs de licenciement lors d'une baisse sensible de l'activité.

W

Une autre flexibilité liée aux périphériques financiers et sociaux peut également se construire sur la règle des 80-20. Par exemple, on peut répartir le montant des primes affectées à la performance sous la forme de W

- ✓ 20% de rétribution collective sur l'ensemble de l'équipe afin de créer un réel esprit d'équipe W
- ✓ 80% d'augmentation individuelle grâce au bonus obtenu sur l'objectif personnel réalisé.

Il en est de même lors de l'augmentation généralisée annuelle. Les valeurs de l'entreprise peuvent très bien se refléter dans la politique de rémunération en prévoyant une répartition de 80-20 sur une augmentation personnelle de 80% du taux prévu et une augmentation de 20% de ce taux se reportant à l'abondement, par exemple. En gardant à l'esprit une juste combinaison entre montant individuel et montant collectif, la DRH s'affirme dans son rôle de force

de proposition et de conviction sur le mieux-vivre ensemble.

DS YWhi idc VWaS gWb j c WgSi idc

Il est indispensable dans une DRH de maintenir un lien avec les différents directeurs de département. La rémunération représente un budget très important, il faut donc expliquer et analyser les différents coûts avec les services concernés.

W

Certains coûts sont incompressibles, il s'agitW

- ✓W De l'évolution des charges sociales et patronalesW
- ✓W De l'augmentation des salaires de base, de qualificationW
- ✓W De l'évolution du smic, l'augmentation due à l'anciennetéW
- ✓W De la masse salariale stricte et ses périphériques financiersW
- ✓W De la masse salariale élargie avec l'évolution des diverses taxesW
- ✓W Des coûts liés à la GPEC (promotion, formation)W
- ✓W De l'évolution des heures supplémentaires (proposer parfois une autre solutionW: embauche à temps partiel, intérim...)W
- ✓W De l'étude de la rotation du personnel et de l'absentéisme.

L'analyse de ces divers ratios doit être objective, synthétique et comparative

d'une année sur l'autre. Les chiffres donnés en pourcentages sont ventilés par service et vérifiés scrupuleusement, car ils servent de support aux décisions prises et aux diverses solutions à proposer. L'objectif est de toujours impliquer les autres directions à une connaissance minimale d'un service RH, en travaillant ensemble et en leur remettant les documents avant de les diffuser avec leur aval.



Établir des études comparatives entre les cadres et les non-cadres d'une année sur l'autre pour justifier un tassement des salaires.



Quand le taux d'absentéisme d'un service est très élevé, le responsable peut l'accepter difficilement par rapport à ses autres collègues et se sentir personnellement blessé. Tous les dirigeants de service doivent devenir partie prenante de cette démarche d'information sur l'absentéisme (ou mieux utiliser le terme «**W** présentéisme**W** »). Pour éviter problèmes et conflits, il suffit de rechercher ensemble les causes et de proposer des solutions appropriées tout en respectant le caractère confidentiel des données transmises.

; **W** **W** **g** **i** **c** **S** **i** **i** **d** **c** **V** **W** **U** **Z** **d** **i** **m**
 h **i** **g** **S** **i** **W** **i** **f** **j** **W** **h** **V** **W** **g** **W** **j** **c** **W** **g** **S** **i** **i** **d** **c**

On se base sur la variation des cinq composantes du salaire. C'est un travail que le service RH doit réaliser en amont. L'objectif est de sensibiliser chaque service à l'évolution des données au cours de l'année. On prépare les tableaux de bord en dissociant les divers éléments d'un système global de rémunérationW

- ✓ ~~S~~alaire de baseW
- ✓ ~~S~~alaire de compétenceW
- ✓ ~~V~~ériphériques légauxW
- ✓ ~~A~~vantages en natureW
- ✓ ~~A~~vantages liés au statut.

En fonction de ces cinq éléments, on dégage une moyenne de l'augmentation ou de la diminution par rapport à l'année précédente et on suggère une augmentation au moyen de ces tableaux. On propose ensuite des primes individuelles et collectives en appliquant la règle des 80-20 ou 50-50, en s'adaptant à la culture de l'entreprise.

W

Enfin, selon les entreprises et les situations, on peut suggérer une augmentation d'un fixe identique pour tous, majoré d'un pourcentage lié au salaire de base. Ce principe s'utilise lorsque l'écart est trop grand entre certaines catégories de salariés ou quand un coup de pouce est nécessaire pour maintenir un bon climat social.



Augmenter de 100W€ . ~~W~~W% au lieu de 1W% pour tous.

HgWhWciSiidc VÊj cWhnciZzhWx
 æ VigWUi idc

S'appuyant sur les données du bilan social, la DRH présente des graphiques d'évolution sur les caractéristiques de l'entreprise par rapport à l'année précédente. L'analyse simplifiée et synthétique est donnée par département, chaque direction sollicitant des augmentations spécifiques pour sa propre équipe.



Si une moyenne globale de 2,5W% est jugée relativement correcte, un département pourrait être tout à fait satisfait avec 2W% d'augmentation alors qu'un autre demanderait 5W%. Il est toujours important de relativiser et de lisser dans un souci d'égalité et d'harmonie.

W

L'essentiel est que l'analyse soit justifiée et cohérente. Le directeur général doit être réceptif aux chiffres présentés. C'est pourquoi il faut discuter, au préalable, les augmentations avec tous les directeurs de service pour équilibrer les divergences.

W

L'accord écrit de la décision de la direction porte sur l'augmentation générale décidée par la direction et la fourchette prévue entre les divers services. La négociation des salaires dépendra de ces tableaux, elle devra être abordée avec tact et finesse.

DW9SB

Le BSI (bilan social individuel) permet d'une part au salarié d'avoir une vision plus lisible de sa rémunération globale et d'autre part à l'entreprise de valoriser ses engagements sociaux auprès de ses collaborateurs. Le BSI est établi à l'initiative de l'entreprise au profit de l'ensemble de ses salariés, mais l'entreprise sélectionne, bien sûr, les informations à communiquer à ses collaborateurs.

W

L'objectif du BSI, pour l'entreprise, est deW

- ✓WDynamiser sa politique sociale en fonction de ses objectifs de communicationW
- ✓WPiloter individuellement et collectivement les tableaux de bord de la rémunération globaleW
- ✓WDiffuser et clarifier sa politique de rémunération, critère de développement de motivation des salariés.

L'objectif du BSI, à l'égard du salarié, est deW

- ✓ W Le sensibiliser à une approche globale de la rémunération, DIF compris W
- ✓ W L'informer de façon synthétique, objective, personnelle et confidentielle W
- ✓ W Mettre à sa disposition un document lisible, compréhensible et actualisé sur les modalités complexes de la rémunération globale.

Il est important également de souligner les avantages d'un BSI pour tous les managers de proximité, qui ont ainsi accès à la rémunération personnalisée des membres de leur équipe et qui peuvent s'appuyer sur l'évolution de cette rémunération globale afin de décider objectivement des augmentations à attribuer au sein de leur service. Ils ont en effet accès aux tableaux de bord concernant les effectifs, la répartition hommes-femmes, les catégories socioprofessionnelles, l'ancienneté, l'historique des salaires, les bonus, l'évolution de la masse salariale, les périphériques financiers, les périphériques sociaux, la rédaction individualisée et commentée sur l'ensemble des éléments de rétribution, les salaires, les primes, les avantages en nature, la participation, l'intéressement, le PEE, l'abondement, la retraite par répartition, capitalisation, Perco, la prévoyance, la mutuelle, les actions, les stock-options, les formations, le DIF, les informations

modulables sur les cotisations sociales liées aux divers éléments de rétribution, les cotisations sociales salariales et patronales, la CSG et la CRDS.

DS c W d U i S i i d c S c c j W a W
d T a i Y S i d i g W % F 8 G)



Les lois Auroux de novembre 1982 mettent en place la négociation annuelle obligatoire dans l'entreprise (art. 132-27/28/29). La délégation représentant les salariés est composée des syndicats représentatifs à travers ses délégués syndicaux et de certains membres du personnel.

W

Il y a obligation de négocier mais pas obligation de signer un accord. La loi prévoit un déroulement de la négociation très encadré. La négociation peut être à l'initiative de l'employeur ou, à défaut, d'une organisation syndicale représentative (la demande de négociation formulée par l'organisation syndicale est transmise dans les 8 jours par l'employeur aux autres organisations représentatives). L'employeur doit convoquer dans les 15 jours suivant la demande formulée par une organisation syndicale ou à sa propre initiative les parties à la négociation annuelle.

W

La négociation se fait en plusieurs réunionsW

✓W La première réunion est fixée à date et heure du choix de l'employeur, l'objectif est de définir les modalités de la négociation. Les informations doivent permettre une analyse comparée de la situation des hommes et des femmes en ce qui concerne les salaires payés, elles précisent le lieu et le calendrier de réunionW

✓W La deuxième réunion doit permettre à la délégation de présenter une liste de revendications qu'elle remet à l'employeurW

✓W La troisième réunion concerne les réponses de l'employeur aux revendications. On peut trouver un accord ou non.

Négociations obligatoires à compter du 1^{er} janvier 2016W

✓W Ma dg VW hfSj Si` Wh fW i bWfShicbo 8 les salaires effectifs, la durée effective et l'organisation du temps de travail, notamment la mise en place du travail à temps partiel ou l'augmentation de la durée du travail à la demande des salariésW

✓WvYS`ihW dfcFWggicbbW`Wb 8 la définition et la programmation de mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération et les

différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes

✓ L'article 8 des mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés. Conditions d'accès à l'emploi, formation et promotion professionnelles, conditions de travail... La négociation doit se dérouler sur la base d'un rapport établi par l'employeur présentant la situation quant à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés.

✓ Si l'entreprise n'a pas pris l'initiative de cette négociation depuis plus de 12 mois, l'employeur doit, tous les ans, convoquer les délégués syndicaux pour négocier.

Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives (et où sont désignés un ou plusieurs délégués syndicaux), l'employeur doit, tous les ans, convoquer les délégués syndicaux pour négocier.

W

Lorsque l'employeur n'aura pas pris l'initiative de cette négociation depuis plus de 12 mois, la négociation s'engagera obligatoirement à la demande d'une organisation syndicale représentative, dans les 15 jours qui suivront cette demande.

W

Les articles ~~LW~~^L131-4-2 et ~~LW~~^L241-13 du Code de la sécurité sociale conditionnent le bénéfice de certains allègements de cotisations sociales au respect de la négociation annuelle obligatoire sur les salaires, lorsque l'entreprise y est assujettie (sont concernées les entreprises dont l'effectif est d'au moins 50 ~~W~~^{salariés}, où sont désignés un ou plusieurs délégués syndicaux). Sont concernées ~~W~~ : la réduction générale de cotisations patronales (dite « ~~W~~^{Réduction} Fillon ~~W~~ ») et les exonérations applicables dans les zones de revitalisation rurale (ZRR), dans les zones franches urbaines (ZFU), dans les bassins d'emploi à redynamiser (BER), dans les zones de restructuration de la défense (ZRD) et les entreprises implantées dans les DOM.

~~W~~

Lorsque les salariés ne sont pas couverts par un accord instituant un dispositif d'épargne salariale, l'employeur est tenu d'engager, chaque année, une négociation sur un ou plusieurs de ces dispositifs (intéressement, participation ou plan d'épargne) ~~W~~ ; la même obligation incombe aux groupements d'employeurs.

~~W~~

Lorsque les salariés ne sont pas couverts par un accord de branche ou par un accord d'entreprise définissant les modalités d'un régime de

prévoyance maladie, l'employeur est tenu d'engager chaque année une négociation sur ce thème.

Hgde dhWg VWh hdaj i idc h

Mettre en place la NAO avec les instances représentatives du personnel oblige à une parfaite connaissance des possibilités de l'entreprise en matière de rémunération. On remet, au préalable, les documents relatant l'état des lieux de l'année précédente, notamment ceux obligatoires constatantW

- W la plus basse augmentationW
- W la moyenne des augmentationsW
- W la plus haute augmentation.

On indique ces chiffres en pourcentages. On peut dissocier les données individuelles et collectives pour atténuer l'écart, si besoin.

W

La DRH a pour mission de présenter les avancées salariales de l'année tout en ne niant pas les coûts liés à l'absentéisme et à la rotation du personnel. Désormais, on a tendance à présenter ces dernières données de façon positive, c'est-à-dire en insistant sur le taux de «WprésentéismeW» et sur celui de fidélisation du personnel.

W

Une fois les chiffres donnés, on écoute les propositions des IRP en notant ce

qui peut être accepté et ce qui sera refusé. Plutôt que de répondre immédiatement par la négative, il est préférable de prendre note et de reporter la décision après réflexion. Une fois la tension estompée, la discussion peut se poursuivre.

W

Normalement, la DRH doit penser à laisser le libre choix entre plusieurs propositions et à se garder des marges de manœuvre pour négocier sur une base équitable pour tous.

W

En conclusion, onW

- ✓W Précise les propositions retenues d'un commun accordW
- ✓W Finalise le compromis de la négociation.

Les organisations qui sont liées par une convention de branche ou, à défaut, par des accords professionnels se réunissent au moins une fois par an pour négocier sur les salaires, et au moins une fois tous les cinq ans pour examiner la nécessité de réviser les classifications (art. ~~WW~~ 132.12 ~~W~~ du Code du travail).

W

Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives au sens de l'article LW 132-27, l'employeur est tenu

d'engager chaque année une négociation sur les salaires effectifs.

W

Si aucun accord n'est trouvé, on rédige un PV de désaccord sur les points de revendication des syndicats et les refus de l'employeur. Il doit être signé et adressé comme tout accord collectif à la direction départementale du travail, ainsi qu'au greffe du conseil de prud'hommes.



Durant la négociation, l'employeur ne peut pas prendre de décisions unilatérales sur les points en cours de négociation. Le temps passé par les membres de la délégation est payé par l'employeur. Les heures de négociation ne s'imputent en aucun cas sur les heures de délégation.

DWh hSaSgiWh W aWh
gWb j c WgSi idch

Il est important d'expliquer au responsable de service, qui intervient auprès de son équipe, les diverses modalités d'augmentation de salaire. Une fois qu'il a été informé par son supérieur hiérarchique, le service RH peut remettre à chaque salarié une lettre explicative jointe à son bulletin de salaire.

W

Souvent, on notifie par e-mail ou courrier la possibilité d'une rencontre avec le service RH, s'il existe des questions liées à l'augmentation de salaire, en précisant les jours et le créneau horaire. Ce contact personnel permet de récupérer les attentes et les besoins du salarié.

W

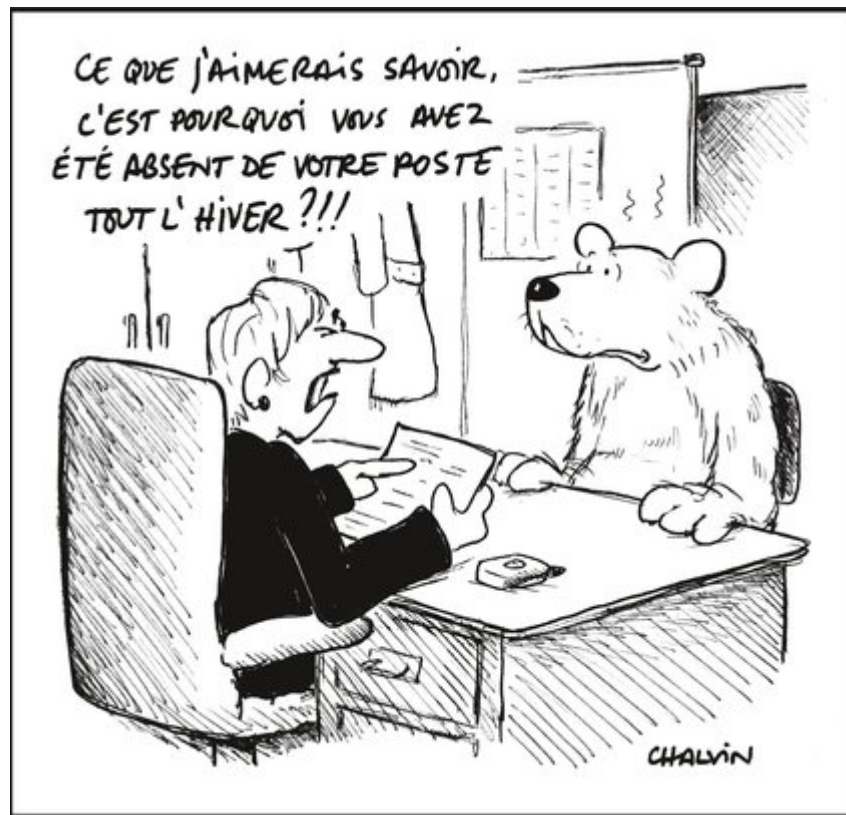
L'enquête de satisfaction est à éviter pendant les périodes de négociation, mais il est possible de suggérer d'émettre de nouvelles idées et de les collecter dans une boîte à idées. L'objectif est de toujours donner de l'espoir aux salariés en les impliquant individuellement, afin de désamorcer un conflit latent.

W

Pour mieux saisir les évolutions salariales de son secteur d'activité, la DRH s'informe auprès de son réseau professionnel ou des entreprises de travail temporaire, afin de s'appuyer sur des statistiques récentes. Il est nécessaire de rester vigilant et réactif, car le poste des rémunérations est un des plus sensibles au sein de l'entreprise.

Si Shfiza WdSfhiW

FWViS`cYi WSj WU
`WgogS`SfiWg



; Sch UW*i*WeSgi *i*W

W

W

Da France n'est pas un pays basé naturellement sur le consensus, la négociation et le dialogue. Le Code du travail impose des réunions régulières avec les divers partenaires sociaux dans un cadre très strict et totalement

encadré. Le législateur a mis en place un cadre très précis concernant le dialogue social en fonction de la taille des entreprises. Les instances représentatives du personnel comprennent le ou les DP, le CE, le CCE, la DUP, si besoin les DS et le CHSCT. La DRH se doit de parfaitement connaître les instances représentatives du personnel et de veiller à une bonne entente entre les diverses entités. Nous commencerons par les CHSCT, car, aujourd'hui, ils sont en première ligne, à cause notamment des risques en entreprise et, plus précisément, des risques psychosociaux. Nous nous attarderons sur les délégués du personnel et ceux du comité d'entreprise avant de terminer sur l'évolution du droit syndical et des délégués syndicaux.

? ZSdihf W6 3

J fWj Wbif Sj WU `W
? DM? N

.....
W

; Sch UWUZSeii gW6

- ▶ Les missions du CHSCT
 - ▶ Le pouvoir décisionnel du CHSCT
 - ▶ Le document unique
-

W

9ien que de création récente, réellement depuis les lois Auroux, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) prend de plus en plus d'ampleur, car ses actions sont de plus en plus préventives. Les salariés ont rapidement compris l'importance de son fonctionnement et des conséquences immédiates sur leur propre santé et leur bien-être au travail. Les répercussions des conditions de travail sont aujourd'hui mises en valeur dans le cadre d'un mieux-vivre en entreprise par une meilleure connaissance de la prévention des risques encourus.

DWh b ihh i d c h Vj : A S: L

Quelques dates pour comprendre, de 1892 à 1991, un siècle d'évolution du CHSCTW

- ✓W Loi du 2W novembre 1892W : organisation de l'inspection du travailW
- ✓W Loi du 9W avril 1892W : reconnaissance de la responsabilité de l'employeur en matière d'accident du travailW
- ✓W Loi du 12W juin 1893 (codifiée en 1912)W : apparition des premières mesures de prévention obligatoires du Code du travailW
- ✓W Loi du 9W avril 1898W elle rend l'employeur automatiquement responsable des accidents du travail survenus dans son entreprise. Les entreprises doivent souscrire des contrats d'assurance auprès de compagnies privéesW
- ✓W Décret du 10W juillet 1913W fixe les mesures d'hygiène, de sécurité et de prévention des incendies dans les locaux de travailW
- ✓W 1946W les services de santé au travail deviennent obligatoiresW
- ✓W Loi du 30W octobre 1946W transfère aux caisses de sécurité sociale la gestion du risque accident du travailW
- ✓W Décret du 1^{er}W août 1947W institue les comités d'hygiène et de sécurité (CHS)W

- ✓ 1973: création de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)
- ✓ Loi du 23 décembre 1982: transforme le CHS et la commission d'amélioration des conditions de travail des CE en un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Met en place des droits individuels pour les salariés, notamment le droit d'alerte, le droit de retrait et le droit d'expression
- ✓ Loi du 31 décembre 1991: introduit l'obligation, pour l'employeur, de mettre en place une politique globale de prévention.

Le CHSCT contribue à la protection de la santé et de la sécurité des salariés travaillant dans l'établissement, travailleurs temporaires et salariés d'entreprises extérieures compris. Il contribue à l'amélioration des conditions de travail, par exemple pour faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et répondre aux problèmes liés à la maternité. Le CHSCT

- ✓ Veille à l'observation des prescriptions législatives et réglementaires prises en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail
- ✓ Procède à l'analyse des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les salariés, ainsi qu'à l'analyse des conditions de travail

Effectue des enquêtes en matière d'accidents du travail ou maladies professionnelles.

En matière de conditions de travail, les études conduites concernent, principalement, les questions touchant à l'environnement physique du travail telles que température, éclairage, bruit et aération, mais également celles ayant un lien avec l'organisation du travail dès lors qu'elles seront de nature à influencer sur la santé, l'hygiène et la sécurité des personnels. Le CHSCT a un droit de regard que lui confie le Code du travail sur tout projet d'aménagement de poste et sur les conditions de réinsertion des victimes d'un accident du travail, invalides et travailleurs handicapés, notamment sur l'aménagement des postes de travail.

W

Le CHSCT contribue à la promotion de la prévention des risques professionnels et suscite toute initiative qu'il estime utile. Si l'employeur se refuse à une décision du CHSCT, il doit motiver sa décision. Il doit être associé à la recherche de solutions concernant la durée et les horaires de travail, ainsi qu'à l'aménagement du temps de travail (travail de nuit, travail posté).

DS eWc iTiai W j c Wc di idc
Udb e aW hW

Il faut d'abord mentionner ce que la loi entend par « pénibilité ».

W

On peut considérer trois acceptions W

- ✓ W Une situation de travail qui influe à plus ou moins longue échéance sur l'espérance de vie du travailleur et sur sa qualité de vie au grand âge W
- ✓ W Des déficiences de santé avec lesquelles vivent certains salariés W
- ✓ W La perception qu'ont les intéressés de la pénibilité de leur travail.

Actuellement, on tient compte de quatre facteurs de pénibilité susceptibles d'entraîner des effets à long terme irréversibles sur la santé, mais leur seuil n'est pas identifié W il s'agit, depuis le 1^{er} janvier 2015 W

- ✓ W Du travail de nuit W
- ✓ W Du travail en équipes successives alternantes W
- ✓ W Du travail répétitif W
- ✓ W Des activités exercées en milieu hyperbare.

Les mesures imposées par la loi sont nouvelles pour les DRH, elles obligent à W

- ✓ W Une traçabilité individuelle de l'exposition aux facteurs de pénibilité avec la création d'une fiche individuelle d'exposition aux risques professionnels W
- ✓ W Un dispositif de prise en compte de la pénibilité à effet immédiat avec la possibilité de départ anticipé

à la retraite, mise en place de missions du CHSCT, et une négociation collective sur l'allègement ou la compensation de la charge de travail

Une mise en place de prévention de la pénibilité.

USgc VWhSci WSj i gSkSia

Afin de donner une valeur législative au dossier médical, le médecin du travail va devoir constituer un dossier médical relatif à la santé au travail pour chaque salarié, comprenant

- Relatives à l'état de santé
- Aux expositions professionnelles
- Aux avis et propositions du médecin du travail.

Udb ei WeVghdccc V VW egWkVci idc VWa S eWc iTia i W

La création du compte personnel de prévention de la pénibilité est un élément majeur de la loi garantissant l'avenir et la justice du système de retraite, promulguée le 20 janvier 2014.

W

Cette innovation sociale essentielle a pour ambition d'inciter les entreprises à réduire au minimum l'exposition de leurs salariés à des situations de pénibilité et de permettre aux salariés exposés à des conditions de travail pénibles d'accéder à des postes moins

pénibles grâce à la formation, de réduire leur durée de travail ou de partir à la retraite de manière anticipée.

W

Lors de la concertation qui a précédé la réforme des retraites, les partenaires sociaux comme le gouvernement ont souhaité apporter une réponse qui soit à la hauteur de l'enjeu de la pénibilité au travail.

W

La loi du 20^W janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système de retraite a établi le principe d'un compte personnel qui donnerait accès à des solutions de prévention et de compensation aux travailleurs concernés par la pénibilité.

W

Le compte prévention pénibilité repose sur la définition de seuils annuels associés à chacun des dix facteurs de risques définis dans le Code du travail comme constituant des facteurs de pénibilité^W

- ✓^W Les manutentions manuelles de charges^W
- ✓^W Les postures pénibles (positions forcées des articulations)^W
- ✓^W Les vibrations mécaniques^W
- ✓^W Les agents chimiques dangereux^W
- ✓^W Les activités exercées en milieu hyperbare^W
- ✓^W Les températures extrêmes^W
- ✓^W Le bruit^W

- ✓ ~~W~~ Le travail de nuit ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Le travail en équipes successives alternantes ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Le travail répétitif (répétition d'un même geste, à une cadence contrainte avec un temps de cycle défini).

Pour chacun de ces facteurs, le seuil d'exposition croise une intensité (mesurée en décibels pour le bruit, en kilogrammes pour les manutentions manuelles de charge...) et une temporalité (mesurée par une durée ou une fréquence).

~~W~~

Les salariés qui dépassent les seuils bénéficieront d'un compte personnel qui les suivra toute leur carrière. Le titulaire du compte peut librement choisir d'utiliser ses points pour ~~W~~

- ✓ ~~W~~ Financer une formation lui permettant d'accéder à un emploi moins pénible ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Une réduction du temps de travail avec compensation de la perte de salaire ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Une anticipation de l'âge de départ à la retraite dans la limite de huit trimestres (deux ans).

~~W~~ h dT ~~a~~ Y Si ~~i~~ d ch Wt k W gh a ~~W~~: A **S**: L

Les membres du CHSCT ont accès aux registres où sont portées les observations et les mises en demeure de l'inspecteur du travail relatives à des

questions d'hygiène, de sécurité, de médecine du travail et de prévention des risques.

W

Le chef d'établissement tient à leur disposition une documentation concernant la réglementation applicable aux équipements de travail et consulte le CHSCT sur les conditions d'utilisation des équipements de protection individuelle. La Cram peut autoriser les employeurs à ne pas déclarer les accidents bénins, sous réserve de les mentionner sur un registre spécial (journal d'infirmier) tenu à la disposition des membres du CHSCT.

W

Un registre spécial, le registre d'observations, est mis à leur disposition pour y consigner leurs observations en ce qui concerne l'état du matériel, des installations, et l'existence de causes susceptibles d'en compromettre la solidité.

D **S** **k** **i** **h** **V** **j** : **A** **S** : **L**

L'avis du CHSCT est sollicité lorsW

- ✓W De la mise en place du règlement intérieur, pour les matières relevant de sa compétenceW
- ✓W Des mesures à prendre pour l'entretien et le nettoyage des locauxW

✓ De l'aménagement des vestiaires et des douches quand l'activité l'impose.

L'employeur est tenu d'organiser une formation à la sécurité, après avis du CHSCT, lors

✓ De la modification des conditions d'exploitation présentant des risques d'intoxication ou d'explosion

✓ De la création ou la modification d'un poste de travail exposant à des risques nouveaux

✓ D'un accident du travail grave ou d'une maladie professionnelle à caractère professionnel grave.

Dans les entreprises où le nombre de salariés prenant leurs repas sur les lieux de travail est au moins égal à 25, l'employeur est tenu, après avis du CHSCT, de mettre à leur disposition un local de restauration.

W

L'avis motivé du CHSCT est réclamé, par la juridiction saisie, en cas d'accident du travail survenu dans une entreprise où ont été relevés des manquements graves ou répétés aux règles d'hygiène et de sécurité du travail.

W

La liste des postes de travail présentant des risques particuliers pour les salariés en CDD et sous contrat de travail

temporaire est établie après avis du médecin du travail et du CHSCT.

W

Les employeurs salariant des handicapés en milieu ordinaire de travail peuvent bénéficier d'aides spécifiques de l'Agefiph, en particulierW

- ✓WUne prime à l'embauche pour l'employeur et pour le salariéW
- ✓WLe financement de l'adaptation des machines ou des outillagesW
- ✓WL'aménagement des postes de travail et des accès au lieu de travailW
- ✓WLa compensation des charges supplémentaires d'encadrement que nécessite l'emploi de travailleurs handicapés.

La demande de cette aide financière, soumise à certaines conditions, doit être accompagnée de l'avis du CHSCT.

DWh Udch hj à Si idch Vj : A**S**: L

Le chef d'entreprise consulte le CHSCT avant de prendre une décision modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail, par exempleW

- ✓WLa durée du port des équipements de protection individuelle mis à disposition et utilisés par une certaine catégorie de salariésW
- ✓WLes décisions d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène, de sécurité ou de travailW

- ✓ Les mesures prises en vue de faciliter la mise, la remise ou le maintien au travail des accidentés du travail et des travailleurs handicapés
- ✓ Le plan d'adaptation afin de mettre en œuvre des mutations technologiques importantes et rapides.

La consultation doit être réelle, c'est-à-dire qu'il doit y avoir discussion et réponse motivée du chef d'établissement aux observations du CHSCT.

W

Le CHSCT est, obligatoirement, consulté sur les programmes de formation en matière de sécurité au bénéfice des

- ✓ Salariés nouvellement embauchés
- ✓ Salariés qui changent de poste de travail
- ✓ Salariés liés par un contrat de travail temporaire.



En application de la loi du 10 janvier 1991 et du décret du 29 mai 1992, il est consulté sur la décision de mettre des emplacements à la disposition des fumeurs dans les locaux affectés à l'ensemble du personnel, et sur le plan d'organisation ou d'aménagement destiné à assurer la protection des non-fumeurs dans les locaux de travail

proprement dits. Ces consultations sont renouvelées tous les deux ans.

DWh *ic* fdgb Si *id* ch Vj Wh Sj
: A **S**: L

Le registre unique où sont réunis les attestations, consignes, résultats et rapports relatifs aux vérifications et contrôles mis à la charge des employeurs au titre de l'hygiène et de la sécurité du travail doit être communiqué obligatoirement aux membres du CHSCT.

W

Le défaut d'information ou une information tardive peut constituer un délit d'entrave au fonctionnement du CHSCT. Lors de chaque visite effectuée par l'inspecteur du travail, les représentants du personnel au CHSCT doivent être informés de sa présence par le chef d'établissement et doivent pouvoir présenter leurs observations.

W

Les règles d'entretien du matériel d'éclairage sont consignées dans un document qui est communiqué aux membres du CHSCT. Lors de l'intervention d'entreprises extérieures ou à l'occasion d'interventions à l'extérieur de l'entreprise, le CHSCT doit recevoir une information préalable, être associé aux inspections, avoir le plan de prévention à sa disposition.

DWedj kdig VWUihidc c WbVj
: A**S**: L

Le CHSCT peut confier à ses membres des missions particulières en relation avec l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail dans l'entreprise.

W

En ce qui concerne ses modalités de fonctionnement et l'organisation de ses travaux, les décisions du CHSCT (lorsqu'un vote se révèle nécessaire) sont adoptées à la majorité des membres présents. Il en est de même des résolutions que le CHSCT peut être amené à adopter.

W

Les membres du CHSCT possèdent un droit à la libre circulation dans l'établissement pour leur permettre de rencontrer les personnels sur le lieu de leur travail, dans le respect du bon fonctionnement du service. À l'occasion de chaque accident grave ou d'incidents répétés ayant révélé un risque grave, le CHSCT procède ou fait procéder à une enquête.

J WbSi idch Vj : A**S**: L SkWU aW: **E**

Le comité d'entreprise bénéficie du concours du CHSCT dans les matières relevant de la compétence de ce comité, dont les avis lui sont transmis. Il peut confier au CHSCT le soin de

procéder à des études portant sur des matières de la compétence de ce dernier.

W

Les délégués du personnel peuvent communiquer au CHSCT des suggestions et observations de sa compétence.

W

Le comité d'entreprise est consulté, en liaison avec le CHSCT, sur les mesures prises en vue de faciliter la mise ou la remise au travail des accidentés du travail.

- ✓ Les conditions de leur accueil.
- ✓ La période d'essai.
- ✓ L'aménagement des postes de travail.

DWb WWWic Vj i gSkSia

Le rôle exclusivement préventif du médecin du travail consiste à éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail, notamment en surveillant les conditions d'hygiène du travail, les risques de contagion et l'état de santé des travailleurs. Le médecin du travail participe avec une voix consultative aux réunions du CHSCT.

W

Le médecin du travail établit chaque année un plan d'activité en milieu de travail qui porte sur les risques, les

postes et conditions de travail. Ce plan prévoit notamment les études à entreprendre ainsi que le nombre et la fréquence des visites des lieux de travail, dans la ou les entreprises dont le médecin a la charge. Le plan est transmis à l'employeur qui le soumet, pour avis, au CHSCT.

W

Le médecin du travail établit et met à jour une fiche d'entreprise, sur laquelle sont consignés notamment les risques professionnels et les effectifs de salariés exposés à ces risques. Cette fiche est transmise à l'employeur. Elle est tenue à la disposition de l'inspecteur du travail. Elle est présentée au CHSCT en même temps que le bilan annuel. La liste des postes de travail présentant des risques particuliers pour les salariés en CDD et sous contrat de travail temporaire est établie après avis du médecin du travail et du CHSCT. Le médecin du travail, qui a libre accès aux lieux de travail, peut à la demande du CHSCT effectuer une visite dans l'entreprise.

W

Dans les entreprises employant plus de 300Wsalariés, le médecin du travail établit un rapport annuel propre à l'entreprise, transmis exclusivement au comité d'entreprise ainsi qu'au CHSCT. Il en est de même dans les autres entreprises lorsque le comité concerné en fait la demande.

Définition de la mission de l'inspecteur du travail

L'inspecteur du travail est chargé de veiller dans les entreprises à l'application des dispositions du Code du travail. L'inspecteur du travail peut imposer la création d'un comité dans les établissements employant un effectif inférieur lorsque cette mesure est nécessaire, notamment en raison de la nature des travaux, de l'agencement ou de l'équipement des locaux.

W

Il doit être prévenu de toutes les réunions du CHSCT et peut y assister. L'ordre du jour de chaque réunion du CHSCT est transmis à l'inspecteur du travail. L'inspecteur du travail a un droit total d'entrée dans les établissements où il exerce son pouvoir de contrôle et son pouvoir de police, pour y effectuer des opérations de surveillance et des enquêtes. Les inspecteurs 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 de loi ou de règlement relative au régime de travail.

Droits de l'inspecteur du travail

Les employeurs sont tenus de recevoir les agents de contrôle de la Cram. Les oppositions ou obstacles à ces visites ou inspections sont passibles des

mêmes peines que celles prévues par le Code du travail en ce qui concerne l'inspection du travail. Les résultats des études de la Cram sur les problèmes de prévention sont communiqués, sur leur demande, aux CHSCT.

W

Les procès-verbaux des réunions du CHSCT, le rapport annuel faisant le bilan de la situation de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail, ainsi que le programme annuel de prévention doivent être conservés dans l'établissement et tenus à la disposition de l'inspecteur du travail et des agents de la Cram.

Eme Wgi Vj : A S: L

Le CHSCT peut recourir à un expert agréé et les frais d'expertise sont à la charge de l'employeur. L'employeur ne peut s'opposer à l'entrée de l'expert dans l'établissement. Il lui fournit les informations nécessaires à l'exercice de sa mission. Si l'employeur entend contester la nécessité de l'expertise, la désignation de l'expert, le coût, l'étendue ou le délai de l'expertise, cette contestation est portée devant le président du tribunal de grande instance, qui statue en urgence, c'est-à-dire en référé. L'expert est tenu aux obligations de discrétion. L'expert doit être obligatoirement agréé par le ministère du Travail.

Droit de la Sécurité

Les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail. Les opinions que les salariés, quelle que soit leur place dans la hiérarchie professionnelle, émettent dans l'exercice du droit d'expression ne peuvent motiver une sanction ou un licenciement.

W

Le salarié signale immédiatement à l'employeur 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 que toute défectuosité qu'il constate dans les systèmes de protection. Si le danger est non seulement grave et imminent, mais aussi inévitable, l'employeur doit prendre les mesures et donner les instructions nécessaires pour permettre aux travailleurs d'arrêter leur activité et de se mettre en sécurité en quittant immédiatement leur travail.

J Seedgi W egdYgSb b WSc c j Wà

Au moins une fois par an, le chef d'établissement présente au CHSCT un rapport écrit qui

- ✓ Fait le bilan de la situation générale de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail, et

expose les actions menées au cours de l'année écoulée

✓ Donne les principaux indicateurs et chiffres en matière d'accidents du travail et maladies professionnelles dans l'établissement

✓ Précise les faits survenus dans l'établissement et leurs conséquences sur la santé et les conditions de travail

✓ Indique les moyens mis en œuvre et les actions menées par l'employeur et le CHSCT.

Le programme annuel a pour rôle la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail. Le CHSCT émet un avis sur le rapport et le programme. Il peut proposer un ordre de priorité et l'adoption de mesures supplémentaires. Cet avis est transmis pour information à l'inspecteur du travail.

W

La formation à la sécurité concourt à la prévention des risques professionnels. Elle constitue l'un des éléments du programme annuel de prévention des risques professionnels.

DW gW c id ch Vj : A S: L

Le CHSCT se réunit au moins une fois par trimestre à l'initiative du chef d'établissement, plus fréquemment en cas de besoin. Il lui appartient d'adresser, nominativement et par écrit

à chacun des membres de droit du CHSCT~~W-W~~ qu'ils aient voix délibérative ou simplement consultative~~W-W~~, y compris aux personnes invitées, les convocations, qui comportent nécessairement l'ordre du jour de la réunion, auxquelles sont joints obligatoirement les documents écrits éventuels dont l'examen est prévu au cours de ladite réunion.

W

Le CHSCT est, également, réuni à la suite de tout accident ayant entraîné ou ayant pu entraîner des conséquences graves ou à la demande motivée de deux de ses membres représentants du personnel. Le chef d'établissement doit organiser cette réunion sans pouvoir se faire juge du bien-fondé de cette demande. Le chef d'établissement, sauf extrême urgence, ne peut prendre seul les initiatives qui s'imposent à la suite de l'accident ou des incidents répétés. L'employeur doit agir de concert avec son CHSCT sous peine de délit d'entrave. Le CHSCT reçoit les moyens nécessaires à la préparation et à l'organisation des réunions et aux déplacements imposés par les enquêtes ou inspections.

W

Les réunions ont lieu dans l'établissement, dans un local approprié et, sauf exception justifiée par l'urgence, pendant les heures de travail. Le CHSCT est informé par son président des observations de

l'inspecteur du travail et des agents de la Cram au cours de la réunion qui suit leur intervention.

W

L'absence de réunion du CHSCT est, comme le refus opposé par l'employeur de réunir le comité en dépit de la demande formulée par deux de ses membres, constitutive du délit d'entrave.

W

L'ordre du jour de chaque réunion est conjointement établi par le président de droit et le secrétaire du CHSCT, et transmis aux membres du comité et à l'inspecteur du travail. L'établissement d'un procès-verbal des réunions du CHSCT est obligatoire.

W

En ce qui concerne ses modalités de fonctionnement et l'organisation de ses travaux, les décisions du CHSCT sont adoptées selon les règles fixées pour le comité d'entreprise. Seuls les membres du CHSCT qui ont voix délibérative peuvent voter. Il s'agit exclusivement

- ✓ ~~W~~ Du président (sauf dans les cas où le vote du président est exclu) ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Des représentants du personnel.

Ne peuvent participer aux votes, bien que membres de droit du CHSCT ~~W~~ le médecin du travail, l'inspecteur du travail, le salarié de sécurité de la Cram, le représentant syndical ou les personnes invitées au titre de leur

compétence particulière. Les résolutions sont prises à la majorité absolue des membres présents ayant voix délibérative (les voix des abstentionnistes sont assimilées à des votes contre). Au contraire des résolutions, les élections, désignations internes et décisions sont suivies d'effet et s'imposent à l'employeur-président. Comme pour le comité d'entreprise, les décisions sont prises, et les élections et désignations ont lieu, selon le droit commun des assemblées délibératives, c'est-à-dire à la majorité relative des voix au sein du CHSCT.

W

: gWii VÊZWj gWh b Wc hj Wb

Pour l'accomplissement de ses missions, chaque membre du CHSCT bénéficie d'un crédit d'heures mensuel, en fonction de l'effectif de l'entrepriseW

- ✓W à 99W2WheuresW
- ✓W100 à 299W5WheuresW
- ✓W300 à 499W10WheuresW
- ✓W500 à 1W99W15WheuresW
- ✓WW500 et plusW20Wheures.

Le comité fixe les missions qu'il confie à ses membres.

W

Le temps passé aux réunions, aux enquêtes menées après un accident du travail grave ou des incidents répétés ayant révélé un risque grave ou une maladie professionnelle ou à la recherche de mesures préventives dans

toute situation d'urgence et de gravité, est également payé comme temps de travail effectif et n'est pas déduit des heures prévues dans le crédit mensuel. Le temps de trajet qui dépasse, en durée, le temps normal de déplacement entre le domicile du salarié et le lieu de son travail est dû par l'employeur, pour la participation aux réunions organisées à son initiative.

W

Contrairement au comité d'entreprise, le CHSCT ne dispose d'aucun budget de fonctionnement. Le CHSCT reçoit du chef d'établissement les moyens nécessaires à la préparation et à l'organisation des réunions et aux déplacements imposés par les enquêtes ou les inspections.

W

La jurisprudence, dans le silence de la loi, a reconnu la personnalité morale au CHSCT.

W

DW fdc Ui idcc cWb Wci Vj : A S: L

Le CHSCT est présidé par le chef d'établissement ou son représentant. Il comprend, outre le chef d'établissement, une délégation du personnel dont les membres sont désignés par un collège constitué par les membres élus du comité d'entreprise. W le vote a lieu au scrutin secret sous enveloppe.

W

La maîtrise et l'encadrement sont obligatoirement représentés au sein du CHSCT.

W

Le mandat de membre du CHSCT est cumulable avec un ou plusieurs autres mandats de représentant du personnel. Les membres du CHSCT sont élus pour une durée de deux ans renouvelable. Les représentants du personnel au CHSCT bénéficient de la formation nécessaire à l'exercice de leurs missions. La charge financière de cette formation incombe à l'employeur.

W

Le CHSCT désigne un secrétaire pris parmi les représentants du personnel.

W

Les membres du CHSCT sont des salariés dits « protégés », car ils ne peuvent être licenciés qu'avec un avis favorable du comité d'entreprise et l'autorisation de l'inspection du travail. La liste nominative des membres du comité est affichée obligatoirement sur le lieu de travail. Les membres du comité sont tenus à une obligation de discrétion à l'égard des données dites « confidentielles » par le chef d'entreprise et ils sont tenus au secret professionnel pour toutes les questions relatives aux procédés de fabrication.

W

E Wb TgWh SkWU kdimUdc hj ä Si ikW

Sont membres de droit du CHSCT, avec voix consultative

- ✓ Le médecin du travail
- ✓ Le chef du service de sécurité
- ✓ Le salarié représentant syndical
- ✓ L'inspecteur du travail
- ✓ L'agent du service de prévention de la Cram.

Le document unique a été institué afin de permettre aux employeurs de consigner, sous la forme d'un inventaire, les résultats de l'évaluation des risques professionnels identifiés dans leur entreprise. En effet, l'employeur a l'obligation d'assurer la protection de la santé et la sécurité des travailleurs depuis la loi du 31 décembre 1991. Il est utile de rappeler que l'employeur peut se voir imposer une obligation de résultat (Arrêts de la Cour de cassation, 28 février 2002, relatifs à l'amiante). L'obligation de procéder à l'évaluation des risques professionnels et l'exigence de la mise en œuvre des principes généraux de la prévention des risques professionnels sont inscrites dans le Code du travail. Le décret du 5 novembre 2001 établit la nécessité pour l'employeur de transcrire ces



risques professionnels et les moyens de prévention dans un « document unique ».

W

Ce document unique doit être réalisé quel que soit le nombre de salariés dans l'entreprise. Il est mis à jour chaque année, ainsi que lors de toute modification importante des conditions de travail ou de l'évaluation des risques. Il est tenu à la disposition du CHSCT, des délégués du personnel, ou, à défaut, des personnes soumises à un risque pour leur sécurité ou leur santé. Il est également à disposition du médecin du travail, de l'inspection du travail, des agents de prévention des organismes de sécurité sociale...

DS V Wb SgUZWVj VdUj b Wc i
j c if j W

Le document unique dresse l'inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail. Il doit faire l'objet d'une mise à jour régulière (au moins une fois par an) et lorsqu'une modification survient (transformation de l'outillage, mise en avant de risques non identifiés jusqu'alors, survenance d'un accident du travail...).

W

Pour rédiger le document, l'employeur peut s'appuyer sur les différentes informations disponibles dans l'entreprise : analyse des risques

réalisée par le CHSCT, liste des postes de travail à risques particuliers, fiche d'entreprise établie par le médecin du travail. Aucune forme ou rubrique n'est imposée.

W

Néanmoins, le document unique doit répondre à trois exigencesW

- ✓WLa cohérence (regroupement des données issues de l'analyse des risques professionnels)W
- ✓WLa lisibilité (le document doit faciliter le suivi de la démarche de prévention dans l'entreprise)W
- ✓WLa traçabilité (par un report systématique des résultats de l'évaluation).

Le support du document unique est écrit ou numérique, au choix de l'employeur. Dans tous les cas, il doit être suffisamment transparent et fiable pour traduire l'authenticité de l'évaluation.

W

Le défaut d'élaboration du document unique et l'absence de mise à jour sont pénalement sanctionnés.

W

E W i g W W t » j k g W V W h S U i i d c h V W e g W k W t i i d c

Outre l'obligation de faire respecter les consignes de sécurité, l'employeur doit, notamment dans les entreprises de 50W salariés et plus, établir le programme annuel de prévention des

risques professionnels. Le but de ce document est de renforcer la lutte contre les risques professionnels.

W

Il faut donc recueillir les données sur ces risques, les analyser, définir les actions à entreprendre, puis réactualiser ces données... Il s'agit d'une démarche de prévention globale et dynamiqueW

- WIdentifier tous les dangers existant dans l'entrepriseW il peut s'agir de dangers liés aux équipements de travail (machines et outils dangereux), aux substances utilisées ou présentes (produits chimiques...), aux méthodes de travail (travail en hauteur, gestes répétitifs...) ou à l'organisation du travail (travail de nuit...)W
- WAnalyser les risques réels pour la santé et la sécurité, en appréciant les conditions d'exposition des travailleurs aux dangers (travail «WéelW, facteurs aggravants...).

Ces risques réels seront hiérarchisés selon leur importance, en utilisant un terme (risque «WfaibleW», «WmoyenW», «WimportantW»), ou une notation (1, 2, 3) ou un code couleur (jaune, orange, rouge). Les critères de classement des risques seront quantitatifs (probabilité de survenue, nombre de salariés exposés...) et qualitatifs (gravité des conséquences possibles...). Il est indispensable de faire une analyse des accidents et incidents du travail et des

déclarations de maladies professionnelles dans l'entreprise pour mieux apprécier ces risques.

W

Définir les actions à mener pour la suppression des risques retenus. On s'inspirera pour cela des principes généraux de prévention, pour toutes les catégories de risquesW

- ✓W Supprimer le risque, si possibleW
- ✓W Remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou l'est moinsW
- ✓W Prendre des mesures de protection contre les risques, en privilégiant la prévention collective par rapport aux protections individuellesW
- ✓W Adapter le travail au travailleur, notamment pour la conception des postes de travail, le choix des équipements et des méthodes de travailW
- ✓W Donner les informations et les instructions appropriées aux travailleurs (formation).

Le suivi de ce document unique permet de réévaluer les risques à la suite des actions réalisées. Cette traçabilité («Mes écrits restentW», comme le dit la formule) permet d'améliorer la stratégie de prévention dans l'entreprise. Cette étude inventorie tous les risques identifiés pour chaque unité de travail dans l'entreprise, cette notion d'unité de travail pouvant être prise au sens largeW un seul poste de travail, ou un local précis, ou plusieurs postes de

travail de localisation géographique différente, mais où les situations de travail présentent les mêmes caractéristiques. L'étude consiste à

- ✓ Définir les unités de travail et le nombre de salariés de ces unités
- ✓ Pour chaque unité de travail définie, passer systématiquement en revue la liste des risques potentiels
- ✓ Leur attribuer une notation
- ✓ Établir la liste des actions à mettre en œuvre pour les supprimer ou les diminuer
- ✓ Établir les risques par équipements de travail (machines et outils), risques physiques, risques chimiques, risques biologiques, risques liés aux gestes et postures, risques d'accident, risques d'incendie, risques d'explosion, risques divers liés à l'organisation du travail.

; du b W i j c if j W W g W h j b W



Nouveaux articles dans le Code du travail article 121-3, article 121-1 à 4, article 741-1, article 114-2.

W

L'évaluation des risques professionnels inhérents à l'entreprise doit être mise à jour au moins une fois par an ou en cas de modification des conditions de travail.

W

Les instances et personnes suivantes sont concernées : CHSCT, DP, médecin du travail, inspection du travail, services de prévention des organismes de sécurité sociale, salariés, agents des organismes professionnels de santé, de sécurité et des conditions de travail, inspecteurs de la radioprotection et agents susceptibles d'intervenir en ce qui concerne les résultats des évaluations liées à l'exposition des travailleurs aux rayonnements ionisants, pour les installations et activités dont ils ont respectivement la charge.

W

Les sanctions

- ✓ W Contravention W de 5^e W classe (1500 W ou 3000 W en cas de récidive) pour défaut de transcription ou de mise à jour W
- ✓ W Contravention de 3^e W classe (soit 450 W) pour défaut de présentation du document à l'inspecteur du travail.

DS higSi W i W VW egWk Wci idc V Sch
â t i g W e g i h W

La réflexion s'effectue sur l'entreprise en général et non plus sur une unité de travail. Elle permet de faire le point sur l'organisation de l'amélioration des conditions de travail et de sécurité, la répartition des zones de travail, et l'adaptation des locaux aux tâches

réalisées. Elle prend en compte l'hygiène générale dans l'entreprise, l'existence de vestiaires, douches si besoin, toilettes hommes/femmes, salles de repos, infirmerie, le nettoyage habituel des locaux. L'affichage doit être actualisé (numéros d'urgence, adresses réglementaires, consignes de travail et de sécurité...).

W

Le document unique assure un double rôle. Il constitue à la fois une source d'information sur l'évaluation des risques et il est un moyen d'action pour la mise en place de solutions pour remédier à ces risques.



L'article 221-3 du Code pénal dit qu'il n'y a point de crime ou de délit sans intention de le commettre. Toutefois, lorsque la loi le prévoit, il y a délit en cas de mise en danger délibérée de la personne d'autrui.

W

Il y a également délit, lorsque la loi le prévoit, en cas de faute d'imprudence, de négligence ou de manquement à une obligation de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement, s'il est établi que l'auteur des faits (l'employeur) n'a pas accompli les diligences normales compte tenu, le cas échéant, de la nature de ses missions ou de ses fonctions, de ses compétences ainsi que du pouvoir et des moyens dont il disposait. Dans le

cas prévu par l'alinéa qui précède, les personnes physiques qui n'ont pas causé directement le dommage mais qui ont créé ou contribué à créer la situation qui a permis la réalisation du dommage ou qui n'ont pas pris les mesures permettant de l'éviter sont responsables pénalement s'il est établi qu'elles ont soit violé de façon manifestement délibérée une obligation particulière de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement, soit commis une faute caractérisée et qui exposait autrui à un risque d'une particulière gravité qu'elles ne pouvaient ignorer.

DS **fdgb** Si **idc** VWhSj kW Wj g)
hWUdj **gihi** WVj d gSkS**ia %SSL)**

Dans chaque atelier où sont effectués des travaux dangereux, dans chaque chantier occupant 20Wpersonnes au moins pendant plus de 15Wbours où sont effectués des travaux dangereux, un membre du personnel doit avoir reçu obligatoirement l'instruction nécessaire pour donner les premiers secours en cas d'urgence.

DS TdÉj WVWhWUdj gh

Sur tous les chantiers et dans les ateliers, il est nécessaire d'avoir une trousse ou une boîte de secours dont le contenu, à adapter par le médecin du

travail en fonction des risques et du niveau de formation des secouristes, peut s'inspirer de la liste suivante :
antiseptique cutané, compresses stériles, pansements, bandes extensibles, ciseaux à bouts ronds, pince à échardes, gants à usage unique...

W

La consigne de déclenchement des secours doit être claire et les numéros d'appel affichés (18, 15, 112...).

DW h dT aY Si id ch VW aEb eadnWj g

Tout chef d'établissement est tenu d'organiser une formation pratique et appropriée en matière de sécurité, au bénéfice des travailleurs nouvellement embauchés, de ceux qui changent de poste de travail ou de technique, des travailleurs liés par un contrat de travail temporaire, et de ceux qui reprennent leur activité après un arrêt de travail d'au moins 21 jours.

W

La formation à la sécurité a pour objet d'instruire le salarié des précautions à prendre pour assurer sa propre sécurité et, le cas échéant, celle des autres personnes occupées dans l'établissement.

J « aWVj hSj kW Wj g)hWUdj gihi WVj
i gSkSia

Avant l'accident, le sauveteur-secouriste du travail doit

- ✓ Connaître les risques propres à son entreprise
- ✓ Être en relation avec les agents de sécurité et l'infirmier
- ✓ Connaître l'emplacement du matériel de secours (civière, trousse de secours, extincteurs)
- ✓ Faire en sorte que le matériel de secours soit en état et à portée de main
- ✓ Connaître l'emplacement et le contenu des registres d'hygiène et sécurité
- ✓ Connaître les services de secours et savoir les alerter.

Leur présence en nombre suffisant dans un atelier (10 à 15 % de l'effectif) modifie sensiblement le comportement général face au risque. Leur capacité à repérer les risques permet aussi de faire remonter des observations à l'encadrement et aux instances chargées de la prévention.

W

Eu égard à son coût, la formation de sauveteur-secouriste du travail est certainement l'une des actions de prévention les plus efficaces d'autant que son effet porte à la fois sur les accidents du travail et de trajet mais aussi sur tous les autres types d'accidents.

W

Pendant l'accident, le SST doit avoir les connaissances et les réflexes suffisants pour se protéger soi-même et autrui, alerter et porter secours à la victime avec des gestes simples. Il doit prévenir les complications immédiates des lésions corporelles résultant de l'accident mais non en réparer les conséquences. Le plan d'intervention est une aide pédagogique facilitant la mémorisation, par le SST, de l'enchaînement des actions à mener en fonction de la nature de l'accident et de l'état de la victime.

W

L'intervention du sauveteur-secouriste du travail est limitéeW

✓WGSbg `W hWb dgo 8 son délai d'intervention se limite aux quelques minutes qui suivent l'accident jusqu'à l'arrivée des secours auprès de la victimeW

✓WGSbg `WgdSUMb 8 son domaine d'intervention est principalement l'entreprise. Mais comme tout autre citoyen, le Code pénal l'invite à porter secours à toute personne en danger, sans mettre sa propre vie en dangerW

✓WGSbg `Wg a cmWbgo 8 le délai d'intervention très court compense le peu de moyens dont il dispose. Le SST ne doit en aucun cas perdre un temps précieux à aller chercher du matériel pour secourir la victime, car les trois premières minutes sont cruciales.

Après l'accident, le sauveteur-secouriste du travail doit prévenir les risques de «Wsuivi d'accidentW», en particulier en cas d'électrisation, d'incendie, d'atmosphère toxique...

? ZSd ihf Wb 4

FWg VWWi Wg Vi
dWf gcbWb8i b fjR`WVW
fWU`Sa Shicbg

.....
W

; Sch UWUZSeii gW6

- Le rôle du délégué du personnel et les réunions mensuelles
 - Les élections des DP et le protocole d'accord préélectoral
 - L'organisation matérielle des élections
-

W

De délégué du personnel est la première personne rencontrée dans la plupart des PME, car dès 11 salariés une élection doit être mise en place. Les DP sont la première courroie de transmission entre les salariés et la DRH. Leur fonction liée principalement à la remontée des réclamations des salariés peut s'enrichir de certaines des missions des membres du CE ou du CHSCT en cas d'absence.

DWg« aWVj VWWj WVj eWghdc c Wb

Le statut du DP est réglementé par le Code du travail, il est le représentant des salariés et il est désigné dans toute entreprise ou établissement distinct de droit privé dont l'effectif atteint 11 personnes, en équivalent

temps plein, pendant 12 mois, consécutifs ou non, au cours des 3 années précédentes.

Du b i h h i d c h V j ; H

La fonction des DP est précise, elle consiste à

- Présenter à l'employeur toutes les réclamations individuelles ou collectives du personnel concernant les salaires, la protection sociale, l'hygiène et la sécurité
- Saisir l'inspecteur du travail de toutes les plaintes et observations du personnel
- Accompagner l'inspecteur du travail quand il visite l'entreprise
- Communiquer au comité d'entreprise, quand il existe, les suggestions et observations du personnel sur toutes les questions concernant l'organisation de l'entreprise, les conditions d'emploi, de travail
- Communiquer au CHSCT toutes suggestions et observations relevant de sa compétence. S'il n'y a pas de CHSCT, les missions attribuées à ce comité sont effectuées par les DP
- Assister, si besoin, les salariés de l'établissement à l'entretien préalable lors d'une sanction disciplinaire ou d'un licenciement
- Être consulté sur les conditions de travail dans l'entreprise. Il est, par ailleurs, informé et consulté avant tout licenciement pour motif économique.

Du f d c U i i d c h h j e e a i k W h V W h
V W h j W h

En l'absence de comité d'entreprise, ils sont susceptibles d'assumer tout ou partie de ses fonctions économiques et d'intervenir dans la

gestion des activités sociales et culturelles de l'entreprise.

W

Dans une entreprise de moins de 50 salariés où il n'y a pas de comité d'entreprise, ils sont, de plus, consultés sur

- ✓ La fixation de la période de congés payés
- ✓ Le règlement intérieur, l'aménagement du temps de travail, les congés formation et l'ensemble du plan de formation de l'entreprise
- ✓ Le reclassement des travailleurs accidentés et l'emploi des handicapés.

Le DP saisit immédiatement l'employeur s'il constate une atteinte aux droits des personnes, à leur santé physique ou morale, ou à leurs libertés individuelles.

W

Il en est de même pour toute mesure discriminatoire lors d'une embauche, d'une formation, d'une mutation, d'un renouvellement de contrat, d'une sanction, d'un licenciement, ou concernant la classification ou la rémunération.

W

À défaut de comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail dans les établissements de plus de 50 salariés, les délégués du personnel ont les mêmes missions et moyens que les membres des CHSCT. Ils sont soumis aux mêmes obligations.

W

Le mandat de DP leur confère le statut particulier de salarié protégé, c'est-à-dire que l'employeur ne peut licencier un représentant du personnel sans l'autorisation expresse de l'inspecteur du travail.

W

Les délégués ne disposent pas d'un droit à une formation spécifique. Ils peuvent dans les mêmes conditions que les autres salariés bénéficier d'un congé de formation économique, sociale et syndicale. Par contre, lorsqu'ils exercent les attributions du CE ou du CHSCT, ils peuvent bénéficier des formations spécifiques prévues pour les membres de ces institutions.

DWh gWj c idc h b Wc hj WbWh

L'employeur doit obligatoirement recevoir collectivement les délégués du personnel au moins une fois par mois. Participent aux réunions l'employeur ou son représentant assisté de ses collaborateurs, les délégués titulaires et les délégués suppléants, des représentants syndicaux en cas de demande d'assistance. Les délégués du personnel disposent de 15Wheures de délégation par mois ou de 10Wheures dans les entreprises de moins de 50Wsalariés. Ces heures sont payées comme des heures de travail et utilisées au gré des délégués. Toutefois, l'employeur doit être informé à l'avance des absences.

W

Les délégués du personnel remettent au chef d'établissement, deux jours ouvrables avant la date où ils doivent être reçus, une note écrite exposant l'objet des demandes présentées. L'employeur répond par écrit à ces demandes au plus tard dans les six jours ouvrables suivant la réunion. Les demandes des délégués et les réponses motivées de l'employeur sont soit transcrites sur un registre spécial, soit annexées à ce registre. Ce registre ainsi que les documents qui y sont annexés doivent être tenus à la disposition des salariés de

l'établissement qui désirent en prendre connaissance.

W

Les moyens des DP Les délégués du personnel peuvent se déplacer librement à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Ils disposent d'un local et d'un panneau d'affichage pour informer le personnel. Dans les entreprises de 50 salariés et plus, les délégués exerçant les missions du CHSCT ou du CE disposent des moyens du CE ou du CHSCT.

W

Dans les entreprises de moins de 50 salariés, les délégués exerçant les missions du CHSCT ne disposent pas des moyens du CHSCT.

DW WAWU id ch VW ; H



Les DP sont élus par les salariés de l'entreprise tous les quatre ans (contre deux ans avant l'intervention de la loi n°2005-882 du 2 août 2005). Ils sont rééligibles.

W

Pour être électeur, il suffit de travailler dans l'entreprise depuis au moins trois mois, être âgé de 16 ans au minimum, et ne pas avoir encouru de condamnation privative du droit de vote.

W

Pour être éligible, il faut travailler dans l'entreprise depuis au moins un an sans interruption, être âgé de 18 ans au moins, ne pas avoir encouru de condamnation privative du droit de vote ou avoir été déchu de fonctions syndicales, ne pas être conjoint,

descendant, ascendant, frère, sœur ou alliés de même degré du chef d'entreprise.

DWB dVWVWhUgj i ic

Les délégués du personnel sont élus au scrutin de liste à deux tours (avec possibilité d'élection dès le premier tour) avec représentation proportionnelle à la plus forte moyenne.

W

Au premier tour, seuls sont éligibles les candidats présentés par les syndicats représentatifs.

W

Un deuxième tour est nécessaire si les syndicats n'ont pas présenté de candidat, ou ont présenté des listes incomplètes, ou que le quorum n'est pas atteint (le nombre de votants n'est pas égal à la moitié des électeurs inscrits). Au deuxième tour, les candidats ne sont pas nécessairement présentés par un syndicat.

W

Le nombre de délégués varie selon la taille de l'entreprise ou de l'établissement.

NT`WSi d 4./ dHca TfWVW**GJ** dSf
WbhfWdf igW

LSiaWVW ânc igWegihW	Lij d igWh	Sj ee d Scih
11 à 25 salariés	1	1
26 à 74 salariés	2	2

75 à 99 salariés	3	3
100 à 124 salariés	4	4
125 à 174 salariés	5	5
175 à 249 salariés	6	6
Au-delà de 250 salariés	Délais	En cas de franchissement du seuil de 11 à 50 salariés, l'employeur disposera d'un délai de 90 jours suivant le jour d'affichage pour organiser les élections professionnelles. En cas de franchissement du seuil de 50 salariés, l'employeur aura un an pour se conformer aux obligations d'information et de consultation du CE.

Ce nombre est modifié dans les entreprises de 50 à 199 salariés, en cas d'absence de comité d'entreprise, de CHSCT ou quand une délégation unique du personnel a été mise en place.

Si q 4.08 Hca TfWVWGJ dSf
WbhfWdf igWWb USg VWfWdfWgWbShicb
i bie i W

LSiaWVW ânc igWegihW	Lij âsigWh	Sj eeâWSci h
50 à 74 salariés	2	2
75 à 99 salariés	4	4
100 à 124 salariés	5	5
125 à 149 salariés	6	6
150 à 174 salariés	7	7
175 à 199 salariés	8	8

Le calendrier des électionsW l'employeur doit prendre l'initiative d'organiser les élections et informer le personnel par voie d'affichage 45 jours avant le premier tour. S'il s'agit d'un renouvellement des DP, le personnel doit être informé un mois avant l'expiration des mandats en cours. Un salarié ou une organisation syndicale peut demander

l'organisation des élections du personnel. L'employeur est tenu d'engager la procédure dans le délai d'un mois, sous peine de délit d'entrave. Le salarié qui a demandé la tenue des élections bénéficie de la protection contre le licenciement pendant six mois.

DS 9 ShWVW; d c c WWh Mc if j Wdj 9; M

L'employeur a la charge de concevoir, élaborer, mettre en place et maintenir à jour la BDU (base de données unique), anciennement base des données économiques et sociales, et d'en définir les modalités d'accès, de consultation et d'utilisation.



Le contenu de la BDU peut être complété par un accord d'entreprise, de branche ou de groupe.

W

La base de données est tenue à la disposition des personnes habilitées à la consulter sur un support informatique ou papier.

W

La BDU sert de support de préparation à la consultation annuelle du comité d'entreprise sur les orientations stratégiques de l'entreprise, définies par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise, et sur leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages.

W

Pour satisfaire à son obligation, l'employeur doit faire figurer sur la BDU les informations ci-après.

W

B kWhi /hhWb Wc i hdUiSa

- WÉvolution des effectifs par catégorie professionnelleW
- WÉvolution des effectifs par type de contratsW
- WSituation et mesures prises pour l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmesW
- WRépartition des effectifs au niveau des contrats précaires, des stagiaires et des emplois à temps partielW
- W Investissements en formation professionnelle et CSP, catégories socioprofessionnelles, concernéesW
- W Conditions de travailW : durée et aménagement, notamment, pour les temps partielsW
- WInvestissement matériel et immatériel.

?dcVh egdegWh W Wc VW i Wb Wc i

- WCapitaux propres de l'entrepriseW
- WEmprunts et dettes financières avec échéances et chargesW
- WImpôts et taxes.

?āj m î cScUiWgh x VW hi icSi idc VW
āVc i gWēghW

- Wides publiquesW
- Wcrédits d'impôtW
- WRéductions d'impôtsW
- WExonérations et réductions de cotisations socialesW
- WMécénat.

EchWb TaW VWh WāWb Wc i h VW ā
gWb j c WgSi idc VWh hSāSgiW
W dVWh dVigYWSc i h

- WÉvolution des rémunérations salariales en ce qui concerne le salaire de base minimal et le salaire médian par catégorie professionnelle et par sexeW

➤ Épargne salariale par rapport à l'intéressement et à la participation.

800 000 €

W

Montant de la contribution versée au CE.

W

J 100 000 €

- Revenus distribués aux actionnaires
- Rémunération de l'actionnariat salarié en ce qui concerne les actions détenues, la part dans le capital et les dividendes reçus.

500 000 €

- Utilisée dans l'entreprise
- Réalisée par l'entreprise.

L'entreprise doit verser à l'État une contribution de 10 % sur le montant des versements effectués par l'entreprise.

W

En cas de BDU incomplète ou non mise à jour, le comité d'entreprise peut saisir le tribunal de grande instance pour qu'il ordonne la communication par l'employeur des éléments manquants.

W

Les informations doivent porter sur

- Les deux années précédentes
- L'année en cours
- Les trois années suivantes, sous forme de perspectives.

Par dérogation, les entreprises d'au moins 300 salariés, soumises à l'obligation au titre de 2014, et les entreprises de moins de 300 salariés, soumises à l'obligation au titre de 2015, ne sont pas tenues d'intégrer dans la base de données les informations relatives aux deux années précédentes.

W

Ces informations devront être complétées, au plus tard le 31 décembre 2016, par celles transmises de manière récurrente au comité d'entreprise par exemple, liste des demandes de congé ou de périodes de travail à temps partiel, bilan de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail...

W

: dcî VWci i Sai WVWh Vdcc VWWh

W

Les informations figurant dans la base de données qui revêtent un caractère confidentiel doivent être présentées comme telles par l'employeur, qui indique la durée du caractère confidentiel de ces informations, que les personnes autorisées à consulter sont tenues de respecter (art. R323-1-8).

NST`WSi / 4.1 dL W ighf WVWg VWWi Wg Vi
dWfgcbbW

Registre des délégués du personnel	Demandes écrites des délégués du personnel et réponses de l'employeur	Inspecteur du travail	Le fait de ne pas tenir ce registre constitue un délit d'entrave puni par un an de prison et/ou une amende de 3 750 €
Code du travail		Délégués du personnel	
Art. L 2315-12 et		Salariés (en dehors des heures de travail pendant un jour ouvrable par quinzaine)	Contravention de 3 ^e classe (soit 450 €) pour défaut de présentation du registre à l'inspecteur du travail
Art. L 2316-1			
Art. 8114-2			

DWegdi dUdaWVÈSUUdgV egWVWUi dgSa

L'employeur doit inviter toutes les organisations syndicales représentatives à négocier le protocole d'accord préélectoral. Si aucun syndicat n'a répondu à la convocation, il

appartient au chef d'entreprise de fixer les modalités d'organisation des élections.

W

La négociation doit porter sur les modalités d'organisation, de déroulement des opérations électorales, en respectant les principes de droit électoral, c'est-à-dire la date des élections, le vote par correspondance, le lieu et le temps du vote, les modalités de présentation des candidatures, les règles de publicité et d'affichage.

W

Elle précise, également, la répartition du personnel dans les collèges électoraux et la répartition des sièges entre les différentes catégories. C'est à l'employeur qu'il appartient d'établir les listes électorales par collège en respectant l'accord préélectoral. La liste électorale doit être datée et publiée, au plus tard quatre jours avant les élections.

W

La liste électorale doit mentionner pour le salarié

- W Les nom et prénom W
- W La date de naissance, le lieu de naissance W
- W l'emploi W
- W La date d'entrée dans l'entreprise ou l'ancienneté.

Les délégués du personnel sont élus d'une part par un collège d'ouvriers et d'employés, d'autre part par un collège d'ingénieurs, chefs de service, techniciens, agents de maîtrise et assimilés.

- W Dans les entreprises de moins de 25 salariés, n'élisant qu'un délégué titulaire et un suppléant, les DP sont élus par un collège électoral unique regroupant l'ensemble des catégories professionnelles.

➤ Dans les entreprises de 50 à 200 salariés, l'employeur a la faculté de constituer une délégation unique du personnel. Il s'agit d'un droit propre à l'employeur, qui doit toutefois consulter les délégués du personnel avant de prendre sa décision. Le recours à la délégation unique n'a donc pas à être négocié dans le protocole d'accord préélectoral.

Le chef d'entreprise ne participe pas aux élections, de même que les salariés investis de pouvoirs pouvant les assimiler au chef d'entreprise, comme le comptable s'il bénéficie d'une délégation du conseil d'administration en matière d'embauche et de licenciement, ou le directeur des ressources humaines s'il a le pouvoir de représenter le directeur d'établissement et de négocier habituellement les protocoles électoraux. Il en est de même pour le salarié qui exerce les fonctions de président du CHSCT.

W

Les salariés candidats aux élections des délégués du personnel ou de la délégation unique du personnel sont protégés durant six mois à compter de l'envoi de la lettre recommandée des listes de candidature.

Dérogation à la règle de la date du vote

La date du vote est définie dans l'accord préélectoral. Pour une première élection, le premier tour se fera, au plus tard, le 45^e jour suivant l'affichage de l'organisation des élections. Pour un renouvellement, le premier tour se fera dans la quinzaine qui précède l'expiration des mandats. Les élections ont lieu pendant les heures de travail. Le vote se déroule sur le lieu du travail. L'employeur doit

rester neutre, un manquement de sa part entraîne l'annulation des élections.

W

L'employeur doit fournirW

- W Les bulletins de vote en nombre égal pour chaque liste et en nombre suffisant, ils doivent être de couleur blancheW
- W Les enveloppes. Les DP sont élus au scrutin secret sous enveloppe, le vote ne peut s'effectuer à main levéeW
- W Les isolements. L'élection ayant lieu au scrutin secret, il est nécessaire que les électeurs aient un dispositif d'isolementW
- W Les urnes. Pour chaque bureau de vote, on propose deux urnes distinctes, l'une pour la désignation des titulaires, l'autre pour celle des suppléants.

La méconnaissance des règles de scrutin secret (vote sous enveloppe, isolement) entraîne automatiquement la nullité des élections.

DWVWgdj aNb Wci Vj hUgj i ic

Au premier tour, le quorum doit être atteint, c'est-à-dire que les votants moins les blancs et les nuls, correspondent au moins à la moitié des électeurs inscrits.

W

Le second tour a lieu dans les 15W jours suivant le premier si l'on note la carence, au premier tour, des organisations syndicales ou si le quorum n'avait pas été atteint. Pour le second tour, il n'y a pas obligation d'atteindre le quorum. Si aucune candidature ne se manifeste au second tour, l'employeur établit un procès-verbal de carence et le transmet dans les 15W jours à l'inspecteur du travail.

W

Il est attribué à chaque liste autant de sièges que le nombre de voix recueillies par elle contient de fois le quotient électoral.



Calcul du quotient électoral. Il est égal au nombre total des suffrages valablement exprimés par les électeurs du collège, divisé par le nombre de sièges à pourvoir. S'il y a 5 sièges à pourvoir, 205 inscrits, 195 votants, 9 bulletins blancs et nuls, et 186 suffrages valablement exprimés, et si l'on considère que la liste A a 100 inscrits, la liste B a 70 inscrits, la liste C a 35 inscrits, alors le quotient électoral est $186/5 = 37,2$.

W

Le quotient étant de 37,2, le nombre de sièges au quotient sera donc

- La liste A a 2 sièges (100 contient deux fois le quotient)
- La liste B a 1 siège (70 contient une fois le quotient)
- La liste C a 0 siège (35 ne contient pas le quotient).

Il reste 2 sièges à pourvoir, qui seront attribués sur la base de la plus forte moyenne. Le résultat complet de ce scrutin est donc que la liste A a 2 sièges (au quotient), la liste B 2 sièges (1 au quotient et 1 à la plus forte moyenne), et la liste C 1 siège (à la plus forte moyenne).

W

Le président du bureau de vote proclame les résultats en indiquant nominativement les élus, avec le nombre de voix obtenues par chacun. Le procès-verbal des élections est rédigé et signé par le bureau de vote et établi en plusieurs exemplaires, un pour l'employeur avec avis de réception, un pour chaque liste de

candidats, un pour l'affichage, deux pour l'inspecteur du travail.

W

En résumé, élus dans les entreprises de 11 salariés et plus, les délégués du personnel exercent les attributions que le Code du travail leur confie spécifiquement et, dans certains cas, assument les missions normalement dévolues au comité d'entreprise, au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et au délégué syndical.

? ZSd ihf Wd 5

? ca a i b *ie* i Wf Sj WU `W
Uc a *ih* W V x W b hf W d f *ig* W

.....
W

| ; Sch UWUZSe *ii* g Wt6

- ▶ La composition du CE
 - ▶ Les moyens du CE
 - ▶ Les missions économiques et sociales
-

W

Da communication ne se faisant pas naturellement dans les entreprises françaises, un contexte juridique impose celle-ci au sein des sociétés et elle s'effectue avec plus ou moins de bonheur, car il n'est jamais évident de jouer la transparence sur les chiffres. Le comité d'entreprise, surtout connu des salariés pour sa participation à des activités sociales ou culturelles, joue un rôle économique non négligeable dont doit tenir compte et que doit parfaitement connaître une DRH.

DS Udb edh *ii* *id* c Vj Udb *ii* W
VÊt i g W e *g* h W

Le CE a été créé à l'issue de la Seconde Guerre mondiale, en 1945, par le général de Gaulle, au moment où le contexte

économique était propice à la participation des salariés dans la vie d'entreprise.

W

Le CE est créé dans toute entreprise, de tout secteur, employant au moins 50 salariés. Il est une personne morale, donc avec une personnalité juridique à part entière, c'est-à-dire avec des statuts, un siège social et une dénomination. Il peut se pourvoir devant les tribunaux. Il possède un budget propre de fonctionnement correspondant à un versement de l'employeur et basé sur 0,2% de la masse salariale brute. Il est, souvent, majoré d'un montant affecté strictement aux œuvres sociales ainsi que par des recettes acquises, en propre, lors de la création d'événements sociaux.

W

Dans toute entreprise, le CE est composé

- Du président, qui est le chef d'entreprise (très souvent remplacé par le DRH)
- D'un secrétaire et d'un trésorier, tous deux avec possibilité d'adjoint
- D'élus titulaires et d'élus suppléants, en fonction de l'effectif
- D'un représentant syndical ou plusieurs, là encore en fonction du nombre de salariés.

La présence du président est obligatoire. Il a pour mission de fixer la première réunion ainsi que le futur calendrier, d'animer les débats et de veiller à la libre expression de chacun. Mais le président ne dirige pas et ne gère pas le CE.

W

Le secrétaire est toujours un élu titulaire. Il arrête l'ordre du jour des réunions, établit les

W

W

W

Peuvent circuler librement pendant les heures de délégation à condition de se munir d'un bon de délégation. Les heures de délégation sont annexées à leur bulletin de salaire.

✓ Sont tenus au secret professionnel, dès lors que le chef d'entreprise précise qu'il s'agit de données confidentielles, notamment sur la marge générale de l'entreprise, son organisation, sa gestion commerciale et, si besoin, sa gestion du personnel.

✓ ~~WB~~ Bénéficient d'une protection identique à celle des DP, c'est-à-dire pendant toute la durée de leur mandat électif et ensuite pendant six mois.

NT`Wsi q 5./ o8Hca TfWVWVWVWVi Wg Vi
?A dSf WbhfWdfiqW

Effectif	Fonctionnaires titulaires	Fonctionnaires suppléants
50 à 74 salariés	3 titulaires	3 suppléants
75 à 99 salariés	4 titulaires	4 suppléants
100 à 399 salariés	5 titulaires	5 suppléants
400 à 749 salariés	6 titulaires	6 suppléants
750 à 999 salariés	7 titulaires	7 suppléants
1 000 à 1 999 salariés	8 titulaires	8 suppléants
2 000 à 2 999 salariés	9 titulaires	9 suppléants
3 000 à 3 999 salariés	10 titulaires	10 suppléants

Dépendances : **E**

Le CE dispose de moyens matériels. Un local gratuit et équipé est mis à sa disposition en fonction de l'importance de l'entreprise.

W

Il bénéficie de deux budgets distincts, une subvention de fonctionnement et une subvention relative aux activités sociales et

culturelles. Il peut également compter sur ses propres recettes, conséquences de la réalisation d'une kermesse, une tombola, une vente d'objets...

W

La subvention de fonctionnement est obligatoire et versée par l'entreprise. Son montant annuel est prévu par la loi et représente 0,2% de la masse salariale brute. Le versement qui s'effectue en début d'année couvre les frais de déplacement des membres du CE, le fonctionnement administratif et le paiement des experts sollicités.

W

La contribution aux activités sociales et culturelles n'est pas fixée dans les textes, mais elle est au moins égale à la dépense sociale la plus élevée au cours des trois années précédant la création du CE. Par contre, elle n'est pas obligatoire quand rien n'avait été effectué socialement auparavant. Lorsqu'elle est mise en place, le trésorier en est le responsable. Chaque année, le CE établit un bilan comptable, porté à la connaissance des salariés et mentionnant, pour chacune des subventions, les dépenses et les recettes avec les justificatifs correspondants.

DS fdgb Si idc

Élu pour la première fois, le membre du CE peut bénéficier d'un stage de formation économique. La durée de la formation est de cinq jours au maximum, elle ne se répercute pas sur les heures de délégation, elle est payée par le CE sur son budget de

fonctionnement et l'entreprise maintient le salaire.

Durée de la CSE

Les réunions sont programmées tous les mois dans les entreprises dont l'effectif est supérieur à 150 salariés et tous les deux mois dans celles de moins de 150 salariés.

W

Le CE peut se réunir à la demande de la majorité de ses membres, et l'employeur ne peut s'en exonérer, sinon il s'agit d'un délit d'entrave. Il faut dissocier obligatoirement les réunions DP et CE puisqu'elles n'ont pas les mêmes fonctions. Elles se déroulent pendant les heures de travail.

W

Avant de prendre une décision dans le domaine de compétence du CE, l'employeur a obligation de l'informer et ensuite de le consulter. Les informations remises doivent être écrites et précises avec un délai suffisant afin que le CE puisse les étudier.

W

Les invités aux réunions ont une voix consultative et ne prennent pas part au vote. En fonction des thèmes abordés, on peut faire appel à un expert-comptable, un inspecteur du travail ou encore à un médecin du travail.

W

Les voix délibératives sont constituées par ceux qui votent (employeur, membres élus). Les discussions ne sont pas secrètes, l'enregistrement est possible. Par contre, le vote est une décision prise à bulletin secret.

Durée de mandat des élus

Les membres élus titulaires disposent d'un crédit d'heures d'une durée de 20 heures par mois, considérées comme du temps de travail. Le temps passé en réunions du comité d'entreprise et des commissions obligatoires ne s'impute pas sur le crédit d'heures.

Renouvellement



Elles ont lieu tous les quatre ans depuis la loi du 2 août 2005 et se déroulent par collèges

- Cadres
- Employés-ouvriers (c'est-à-dire les Etam)
- Éventuellement, agents de maîtrise, s'ils sont très nombreux.

Le principe de l'organisation est similaire à celui des délégués du personnel, c'est pourquoi nous n'y reviendrons pas.

Attributions économiques du CE

Les attributions économiques du CE concernent l'information et la consultation sur les questions d'organisation et de gestion de l'entreprise relatives aux effectifs, à la durée du travail, ou encore les conditions d'emploi, de travail et de formation des salariés. En particulier

- l'étude de l'évolution de l'emploi et des qualifications dans l'entreprise au cours de l'année passée, les prévisions d'emploi pour l'année à venir, ainsi que les actions de prévention et de formation.

Les membres du CE donnent leur avis sur les compressions éventuelles d'effectifs

Les modifications de l'organisation économique et juridique de l'entreprise, comme la modification des structures de production, l'acquisition ou la cession de filiales ou la connaissance d'une prise de participation dont l'entreprise est l'objet, avant toute déclaration de cessation de paiement de l'entreprise, et, lorsque l'entreprise fait l'objet d'une procédure de redressement judiciaire, du projet de redressement de celle-ci

La politique de recherche et de développement technologique, tout projet important d'introduction de nouvelles technologies

L'aménagement du temps de travail. Le CE doit être consulté avant toute modification d'horaire

Les conditions de remise au travail des accidentés du travail et des handicapés

Les problèmes généraux relatifs à la formation et aux perfectionnements avec un avis sur le plan de formation ainsi que l'affectation de la taxe d'apprentissage

La mise en place d'une couverture des salariés contre le risque décès, les risques portant atteinte à l'intégrité physique de la personne ou liés à la maternité, ou les risques d'incapacité de travail ou d'invalidité, ou une modification de la couverture existante

Le chômage partiel

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Le chef d'entreprise doit en effet présenter un rapport chiffré concernant l'embauche, les rémunérations et les qualifications, ainsi que des solutions pour réduire les écarts.

Par ailleurs, le CE est en relation avec le CHSCT notamment sur les programmes de formation relatifs à la sécurité.

DWVgdii VÊSaMji W

En cas de situation économique préoccupante, le CE a droit à une explication précise de la part du chef d'entreprise et du commissaire aux comptes de la société, ou même à demander une expertise auprès des tribunaux. Il peut également, en cas, par exemple, de recours abusif aux CDD, s'adresser à l'inspecteur du travail.

DWh SUI ikii WWh hdUiSaWh W Uj à j gWbWh

Il s'agit d'actions en faveur des salariés et de leur famille, notamment dans le cadre d'une amélioration des conditions de vie, comme une participation à la prise en charge d'une mutuelle, d'une cantine ou d'une partie du coût du titre Cesu. Les activités touchent également aux loisirs, aux vacances, au sport, à la culture, grâce à des offres de réduction préalablement négociées auprès des organismes concernés.

W

En résumé, le comité d'entreprise est doté de moyens et d'attributions pour intervenir dans les domaines économique, social et culturel.

? ZSd i hf Wg 6

HW c U i Wf Sj WU ` Wg
V W W i Wg gmb V i U Si I

W

; Sch UWUZSe i g W6

- ▶ Le droit syndical
- ▶ Les moyens d'action d'un syndicat en entreprise
- ▶ Le rôle des délégués syndicaux
- ▶ Le droit de grève

W

Da France est connue à l'étranger pour ses innombrables manifestations et nombreux jours de grève préconisés par ses syndicats. Or, le taux des syndicats est peu élevé au sein de ses entreprises W

DW Vgd i hnc V i U Sa

L'exercice du droit syndical est reconnu dans toutes les entreprises dans le respect des droits et des libertés garantis par la Constitution, mais il donne du fil à retordre à de nombreux DRH W

Mc TgWf gSeeWaZihi dgjf j W

Au **f**VIII^eWsiècle, à la veille de la Révolution, la France connaît le début de l'industrialisation. Dans les grandes manufactures de textile, on réunit les salariés dans une même unité, et c'est ainsi que commencent les problèmes de relation collective. On s'inspire des artisans, qui sont regroupés professionnellement par branches d'activité puisque la corporation a une existence juridique. Pour exercer un métier, le futur travailleur demande son affiliation à la corporation. Pour faire face aux corporations représentées par les maîtres, le compagnonnage est créé pour représenter les apprentis et les compagnons. Les réunions sont interbranches et regroupent plusieurs régions.

W

Au **f**IX^eWsiècle, le libéralisme, poussé à l'extrême, augmente les inégalités. «**W**Entre les forts et les faibles, c'est la liberté qui opprime et les droits qui libèrent.**W**

W

Pour faire face, les sociétés d'entraide se développent. Les salariés cotisent dans des caisses qui permettent de verser des indemnités en cas de maladie ou d'accident. Voici les principales datesW

✓WEn 1864W: la loi affirme la possibilité pour les salariés de

contester une décision du patron. Ce sont les prémices du droit de grève, mais à condition que cela ne gêne pas le déroulement du travail.

✓ ~~W~~En 1876~~W~~: le premier Congrès ouvrier se déroule. L'idée de représentation mûrit.

✓ ~~W~~En 1884~~W~~ la loi Waldeck-Rousseau précise que les syndicats ou associations professionnelles exerçant une même profession ou métier pourront se constituer librement sans l'autorisation du gouvernement. Par ailleurs, elle définit l'objet social du syndicat. Le syndicat a pour objet l'étude et la définition des intérêts économiques, industriels, commerciaux et agricoles. Toute personne a la liberté de se syndiquer ou de se retirer du syndicat. Chaque syndicat peut se regrouper avec un autre pour créer des unions syndicales.

✓ ~~W~~En 1886~~W~~ au congrès de Lyon, c'est la première Fédération nationale des syndicats (FNS) qui se crée sur trois niveaux~~W~~ - ~~W~~local, régional et national. Les salariés auront un contre-pouvoir et une parole face aux patronats.

✓ ~~W~~En 1895~~W~~ création de la CGT au congrès de Limoges.

Au début du **ff^e** siècle, c'est la deuxième révolution industrielle. C'est la première fois que l'on rassemble dans un même endroit des ouvriers avec des spécialisations différentes et donc des revendications différentes. Le

regroupement sur un même site entraîne une meilleure communication. Les conditions de travail sont de plus en plus pénibles, le nombre de syndicats augmente ainsi que le nombre de grèves et de grévistes.

✓ ~~W~~En 1919~~W~~ création de la CFTC, avec comme mot d'ordre~~W~~ la paix sociale~~W~~

✓ ~~W~~En 1936~~W~~ au congrès de Toulouse, les statuts du mouvement syndical de la CGT précisent qu'aucun membre d'un syndicat~~W~~ ne peut appartenir à un parti politique. Léon Blum impose la présence des syndicats pendant les négociations sociales~~W~~

✓ ~~W~~En 1945~~W~~ une ordonnance fixe les critères de représentativité portant sur l'importance des effectifs, l'indépendance politique, une cotisation donc une indépendance financière et une position patriotique pendant la guerre. Les syndicats de salariés négocient avec le CNPF. C'est, également, la naissance de la CGC~~W~~

✓ ~~W~~En 1946~~W~~ le droit de grève est reconnu comme un droit constitutionnel~~W~~

✓ ~~W~~De 1948 à 1968~~W~~ les syndicats sont les interlocuteurs privilégiés de l'État.

La CGT, FO, la CGC, la CFTC et la CFDT deviennent les cinq centrales représentatives de plein droit.

En 1968, aux accords de Grenelle, le gouvernement réunit les centrales syndicales et le patronat afin de signer un protocole d'accord mettant fin aux grèves générales de mai 1968.

DS UgiWVj hnc ViUSa'hb W

Après les années 1970, le syndicalisme connaît une crise dont les principales causes sont dues au chômage, et les salariés ont peur de se syndiquer de crainte de perdre leur emploi. Le travail précaire apparaît (CDD, intérim). Apparaît, également, une nouvelle gestion de l'entreprise avec la mise en place des CE, où les salariés se sentent concernés par l'entreprise. Il faut aussi signaler la naissance du département des RH et donc la création d'une gestion sociale. Par contre, on note une perte de repères, une cassure entre le syndicat et le salarié de base, ce dernier ne sait plus à qui se fier pour défendre ses intérêts.

W

De nouveaux syndicats se créent, comme le syndicat autonome SUD, né de mouvements sociaux à la Poste, qui prend du poids dans les élections professionnelles et prud'homales, ou encore l'Unsa, regroupement des syndicats autonomes.

W

En 1998, le Medef remplace le CNPF. 165 antennes régionales sont des

partenaires sociaux importants pour le gouvernement, ainsi que la CGPME.

DS aTWgi Whnc ViUSaW

La liberté syndicale se définit parW

- ✓WLa liberté de créer et constituer un syndicatW
- ✓WLa liberté d'adhérer ou de ne pas adhérer. Pas de discrimination possibleW
- ✓WLa liberté d'agir collectivement par l'intermédiaire d'un syndicat.

Lorsqu'un salarié fait face à une discrimination de la part de l'employeur, c'est à ce dernier d'apporter la preuve. Il s'agit du renversement de la charge de preuve. Tout frein à cette liberté est sanctionné régulièrement par la Cour de cassation.

W

Sont prévues des sanctions pénales à l'encontre de l'employeur qui commet le délit d'entrave, car c'est un obstacle à un droit syndical, avec en plus des sanctions civiles. Il est interdit de mettre un salarié à l'index pour adhésion ou non-adhésion à un syndicat.

W

Un syndicat a des pouvoirs au sein de l'entreprise comme ceux de désigner un délégué syndical et de négocier.

W

Le syndicat a une personnalité juridique. Il peut donc ester en justice et sa responsabilité peut être engagée. Il peut défendre les biens et les droits qui lui sont propres, s'il considère qu'il a été diffamé. Il peut agir pour la défense d'intérêts professionnels individuels; quand, par exemple, un salarié a été bafoué dans l'exercice de ses droits, le syndicat peut faire l'action à sa place. Il peut agir pour la défense d'intérêts professionnels collectifs pour demander réparation d'un préjudice subi par un groupe, lors de la violation du règlement intérieur, par exemple.

DS gWhedc hSTiaï WVWh hnc ViUSi h

Responsabilité pénaleW depuis 1994 et la date d'entrée en vigueur du nouveau Code pénal, une personne morale est responsable pénalement, et les peines sont spécifiquesW amendes, interdiction d'exercer temporairement... Par contre, un syndicat est protégé, il ne peut être dissous. Une personne morale peut être poursuivie pour toutes les infractions.

W

Responsabilité civileW. le cas le plus classique de responsabilité civile a trait à la grève. Celui qui se sent victime de cette grève, comme un non-gréviste, peut assigner les syndicats en justice pour préjudice. Il faut apporter la preuve que le syndicat a participé directement ou indirectement à la

grève et concouru aux agissements dommageables.

W

Qui peut engager la responsabilité d'un syndicat? L'entreprise victime de la grève, les non-grévistes, les tiers (c'est-à-dire tous ceux qui ne sont pas concernés par l'entreprise, comme les fournisseurs, les clients).

W

On peut entamer une action à la fois contre le délégué syndical et le syndicat.

Depuis 1982, les syndicats sont présents dans chaque entreprise. Ils ont deux moyens d'action : la section syndicale et le délégué syndical.

Depuis 1982, les syndicats sont présents dans chaque entreprise. Ils ont deux moyens d'action : la section syndicale et le délégué syndical.

Chaque organisation syndicale représentative dans l'entreprise ou l'établissement de 50 salariés ou plus, qui constitue une section syndicale, peut désigner un ou plusieurs délégués syndicaux, parmi les candidats aux élections professionnelles qui ont recueilli sur leur nom et dans leur collège au moins 10% des suffrages



Chaque organisation syndicale représentative dans l'entreprise ou l'établissement de 50 salariés ou plus, qui constitue une section syndicale, peut désigner un ou plusieurs délégués syndicaux, parmi les candidats aux élections professionnelles qui ont recueilli sur leur nom et dans leur collège au moins 10% des suffrages

exprimés au premier tour des dernières élections, au comité d'entreprise, ou à la délégation unique du personnel, ou aux délégués du personnel, quel que soit le nombre de votants.

W

Dans les établissements de moins de 50 salariés, les syndicats représentatifs dans l'établissement peuvent désigner un délégué du personnel, pour la durée de son mandat, comme délégué syndical.

W

Fonctionnement d'un syndicat W dans le texte de loi, les syndicats ont exclusivement pour objet l'étude et la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux, tant collectifs qu'individuels, des salariés.

W

Tout adhérent à un syndicat peut participer à l'administration et à la direction du syndicat s'il jouit de ses droits civiques. Lors de l'assemblée générale annuelle, il y a élection d'un bureau qui gère les affaires courantes. Les syndicats ont la même organisation W un syndicat se crée, il s'affilie à une union régionale ou locale et à une fédération nationale par branche d'activité. Tous les syndicats désignent un de leurs membres pour participer à une assemblée générale nationale.

W

Les syndicats sont seuls habilités à négocier lors de conventions collectives, à condition qu'ils soient légaux et valables. Ils sont présents pour dire dans quel cas soit aller en justice pour un salarié individuellement, soit négocier pour sortir d'un conflit dans le cas du collectif. Il y a un certain monopole de la part des syndicats, que ce soit dans la désignation d'un représentant ou lors d'élections, puisque à la base, sur une liste d'IRP, il doit y avoir obligatoirement des syndiqués.



Dans les articles L412-1 et suivants du Code du travail, l'exercice du droit syndical est reconnu dans toutes les entreprises, dans le respect des droits et libertés garanties par la Constitution. Chaque syndicat représentatif peut décider de constituer au sein d'une entreprise une section syndicale qui assure la représentation des intérêts matériels et moraux de ses membres. Il n'y a pas de seuil d'effectifs pour une section, possible donc dans toute entreprise. Aucune modalité n'est nécessaire si ce n'est l'envoi d'un courrier à l'employeur, en recommandé avec AR, pour l'informer. Il est aussi conseillé d'envoyer un courrier à l'inspection du travail.

W

Une section syndicale a des prérogatives et des moyens dans toutes les entreprises et en fonction de la taille de l'entrepriseW

- ✓W Affichage de communication syndicale effectué sur des panneaux réservés à cet effet (hors CE et DP), l'employeur a obligation de fournir le panneauW
- ✓W La diffusion de tracts sur les lieux et aux heures d'entrée et de sortie des salariés.

Définition du Délégué Syndical (DS)

Cette notion est née en 1968 et a été remodelée en 1982 lors des lois Auroux.

W

Le délégué syndical (DS) n'est pas un délégué du personnel. Le DP applique les droits existants, alors que le DS négocie plus de droits et d'avantages.

W

Pour être désigné, un DS doit être majeur, bénéficier de ses droits civiques, ne pas avoir eu de sanction pénale et avoir, au moins, un an d'ancienneté dans l'entreprise.

W

Il n'y a pas de formalité particulière, il suffit de remettre simplement au chef d'entreprise et à l'inspection du travail les nom et prénom du DS, par courrier envoyé en recommandé avec AR ou remis en mains propres contre avis de réception. La date de désignation est importante, car elle entraîne la protection du salarié. Son licenciement ne devient possible qu'avec l'accord de l'inspecteur du travail.

W

Le DS est nommé pour une durée indéterminée et représente son syndicat en cas de négociation collective. Le cumul des mandats est possible avec ceux de DP, membre du CE, du CHSCT, ou encore conseiller prud'homal.

DWh b *ihh*idc h VWh ; **S**

Ils peuvent intervenir dans de multiples domaines. Les syndicats sont les seuls habilités à donner un accord à l'employeur pour

- ✓ ~~W~~e travail de nuit des femmes~~W~~
- ✓ ~~W~~es horaires individualisés~~W~~
- ✓ ~~W~~es horaires souples~~W~~
- ✓ ~~W~~es périodes des congés payés~~W~~
- ✓ ~~W~~es congés formation~~W~~
- ✓ ~~W~~es plans sociaux.

Le CE est consulté pour les licenciements et les plans sociaux.

~~W~~

Les syndicats peuvent être consultés sur tous les domaines qui peuvent les concerner~~W~~

- ✓ ~~W~~a durée du travail dans le cadre d'une négociation obligatoire~~W~~; la seule exception a été lors du passage aux 35~~W~~ heures des entreprises de moins de 20~~W~~ salariés, où un salarié mandaté par un syndicat pouvait négocier~~W~~
- ✓ ~~W~~l'hygiène et la sécurité~~W~~ outre le CHSCT, les syndicats sont présents sur ce plan dans l'entreprise, mais aussi au niveau national par le biais de commissions~~W~~
- ✓ ~~W~~le salaire, lors de la négociation salariale annuelle obligatoire, mais également lors de la mise en place ou du renouvellement de l'accord d'intéressement.

L'employeur a une obligation d'information à l'égard des délégués syndicaux. Il doit tenir à leur disposition le bilan social dans les entreprises de plus de 300 salariés et, dans les autres, le rapport annuel sur l'égalité hommes-femmes, le bilan du travail à temps partiel, les documents remis au CE en ce qui concerne le plan de formation et l'accueil des stagiaires. Le DS représente le syndicat auprès de l'employeur.

- ✓ Le DS est l'interface entre les salariés et l'organisation syndicale.
- ✓ Le DS a une fonction de négociation annuelle mais sans obligation de résultat sur les salaires, la durée et l'organisation du travail.
- ✓ Le DS se penche aussi sur les objectifs d'égalité professionnelle, les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés.
- ✓ Le DS assiste le DP.

Si un accord collectif est signé sur les objectifs et les moyens en faveur de l'égalité professionnelle, la périodicité de la négociation obligatoire est portée à trois ans.

W

S'agissant de la négociation sur les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, sa périodicité est également portée à trois ans lorsqu'un accord collectif

comportant de telles mesures a été signé dans l'entreprise.

: gWii VÊZŴ gWh

Accordé tous les mois, assimilé à du temps de travail et payé comme tel, le crédit d'heures est égal àW

- ✓V10V heures pour les entreprises de 50 à 150V salariésV
- ✓V15V heures pour les entreprises de 151 à 500V salariésV
- ✓V20V heures pour les entreprises de plus de 500V salariés.

La section syndicale dispose, en outre, d'un crédit global de 10V heures par an dans les entreprises de 500V salariés et plus (15V heures dans celles de 1V 000V salariés et plus) pour préparer les négociations de conventions ou accords d'entreprise.

W

Les réunions organisées à l'initiative de l'employeur ne sont pas décomptées sur le crédit d'heures.

DWVWii VÊŴ i gSkW

Il concerne toutes les infractions d'un employeur face à toutes les représentations collectives dans l'entreprise, c'est-à-dire tout ce qui freine l'exercice des actions collectives des salariés, DP, DS, CE, CHSCT, conseillers prud'homaux.

W

Tout est dans l'interprétation des faits, car il n'y a pas de définition exacte de l'action d'entrave. Ce sont les jurisprudences qui définissent le délit d'entraveW

✓WEntrave à l'exercice du mandat. En matière d'heures de délégation, l'employeur n'a pas de contrôle D SURU, mais il peut demander des justificatifs D SRWMURU. Il existe souvent dans les entreprises des bons de délégationW

✓WEntrave en matière de sanction disciplinaire. Un DS est un salarié protégé et la procédure de licenciement est plus complexe que pour un autre salarié. Il n'y a licenciement que si l'inspecteur du travail donne son accord. Un salarié protégé peut réintégrer son poste même au bout de cinq ans de procédure, car son contrat n'a jamais été casséW

Le délit d'entrave doit avoir un élémentW

- ✓WÉgal (un texte)W
- ✓WMatériel (la faute)W
- ✓WIntentionnel.

DWVgd/i VWYgz kW

La grève est un arrêt de travail collectif et concerté du personnel en vue de satisfaire des revendications d'ordre

professionnel. Le caractère professionnel est apprécié au sens large et peut concerner les salaires, les conditions de travail, la défense des droits collectifs tels que, dernièrement, la retraite, la protection de l'emploi, etc.

W

«~~W~~Le droit de grève s'exerce dans le cadre des lois qui la réglementent~~W~~. Il est inscrit dans le préambule de la Constitution du 27 octobre 1946, mais, contrairement à ce que semblait annoncer ce texte, le législateur n'est pas intervenu pour encadrer le droit de grève~~W~~ Faute de lois particulières, ce sont les tribunaux qui ont progressivement fixé le contenu et les limites. Notamment, les limites fixées par la jurisprudence tentent de concilier la défense des intérêts professionnels et de sauvegarder l'intérêt général. Une grève normalement licite peut devenir abusive lors des cas, par exemple, d'arrêts de travail répétés et courts qui désorganisent l'entreprise ou mettent en péril sa sécurité.

W

L'employeur est dispensé de verser le salaire du gréviste, qui ne perd pas sa qualité d'assuré social. Il ne peut sanctionner ou licencier un salarié en raison de l'exercice normal du droit de grève. Les heures de travail perdues pour fait de grève ne peuvent pas être récupérées. La France se distingue par un nombre élevé de jours de grève~~W~~

DS c WY d U i Si i d c h d U i Sa W

La négociation sociale est caractérisée par un assez grand nombre de variables originales. Celles-ci peuvent être regroupées sous trois rubriques principales W les variables idéologiques, contextuelles et institutionnelles.

W

Les variables idéologiques se fondent sur l'opposition de base entre les partenaires, qui reproduisent leurs oppositions sociales et sociétales au sein du microcosme de l'entreprise. C'est alors que l'accord permet l'interdépendance entre les acteurs, et donc l'émergence d'un intérêt commun.

W

Les variables contextuelles résument l'influence de certaines données extérieures sur l'enclenchement et le déroulement du conflit. Ces données peuvent être des caractéristiques technologiques, des contraintes économiques ou des structures politiques géographiques du pouvoir (décentralisation).

W

Les variables institutionnelles correspondent à l'encadrement juridique et réglementaire de la négociation sociale qui régule procédures et pratiques. La multiplication des partenaires peut renforcer le rôle contestataire des syndicats. L'omniprésence des pouvoirs

publics, par exemple, par le contrôle des procédures, la mouvance juridique due à la jurisprudence peuvent entraver la négociation.

W

Ces variables conduisent le négociateur à considérer trois aspectsW : la multiplicité des situations, l'ambiguïté de la négociation et les répercussions sur la conduite de la négociation. En ce qui concerne la multiplicité des situations, il faut se rappeler que chaque négociation est unique, elle peut-être «W ponctuelleW » ou «WcontinueW», et possède un champ social (entreprise ou société dans sa globalité) et une intensité de tensions propres (conflit ouvert, conflit potentiel). L'ambiguïté de la négociation sociale amène à se poser la question suivanteW quel est l'objectif de cette négociationW Elle peut permettre de parvenir à un «WcompromisW ou de confronter deux conceptions de l'ordre social avec une lutte de pouvoir à la clé. Quant aux répercussions sur la conduite de la négociation, l'interdépendance entre les partenaires en matière de négociation est vécue comme une contrainte plutôt que comme une opportunitéW; le négociateur devra s'attacher à conserver son sang-froid et sa lucidité face à une forte ritualisation de la négociation, étudier les variables sociales, économiques et aborder des interrogations corollaires telles que la frontière entre le négociable et le non-

négociable, les enlisements et les escalades. Ces remarques sont, majoritairement, valables dans les négociations où le conflictuel domine. Cependant, de nombreuses entreprises (PME notamment) gèrent leurs négociations en quasi-concertation tant les sentiments d'appartenance et d'interdépendance sont correctement vécus.

DWh SUI Wj gh VWaS c WY dUiSi idc

Nous venons d'étudier, dans les chapitres précédents, les instances représentatives du personnel. On fera simplement ici un résumé de leur mission en tant que négociateur. Le DP (à partir de 11Wsalariés) présente à l'employeur toutes les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires, à l'application du Code du travail, aux nouvelles lois et aux règlements concernant la protection sociale, l'hygiène et la sécurité ainsi que les accords collectifs de travail applicables dans l'entreprise. Lors d'une DUP, qui concerne les entreprises de moins de 200Wsalariés, le chef d'entreprise peut décider que les délégués du personnel constituent la délégation du personnel au comité d'entreprise.

W

Le DS (dans les entreprises d'au moins 50Wsalariés) assure la fonction de négociation avec la direction et celle

d'information auprès des salariés. Il est chargé d'animer la section syndicale, section qui assure la représentation des intérêts matériels et moraux de ses membres. La jurisprudence dit que la simple adhésion d'un salarié à un syndicat représentatif engendre obligatoirement la création d'une section syndicale quel que soit l'effectif de l'entreprise. Tout syndicat représentatif bénéficie en France du monopole de négociation (art. L 411-17).

W

Le CE (dans les entreprises d'au moins 50W salariés) est une instance de concertation et de prévention dont les deux grands champs de compétence sont les domaines économique, professionnel et les activités sociales, culturelles.

W

Le CHSCT (dans les entreprises d'au moins 50W salariés) a pour mission de contribuer à la protection de la santé et à la sécurité des salariés de la société.

DWegic Uie WengSb iVSa VWh
SUUdgVh

En vertu de ce principe, l'accord inférieur ne peut être que plus favorable aux salariés. L'ordre public social relatif à chaque négociation doit respecter ce que prévoit la négociation supérieureW : ainsi, la convention

collective prévaut sur un accord collectif national interprofessionnel, un accord collectif de branche, de même qu'un accord d'entreprise prévaut sur la convention collective.

Définition de l'accord collectif

Un accord collectif est un accord écrit qui doit être publié. Les parties concernent les syndicats représentatifs des salariés et les syndicats d'employeurs. La négociation précise la durée de la convention, soit à durée déterminée (cinq ans au maximum, renouvelables), qui, si elle n'est pas dénoncée par les parties, se transforme en durée indéterminée, sachant que six mois avant l'expiration de l'accord, les parties doivent renégocier, soit dès le départ à durée indéterminée.

W

L'accord précise les personnes concernées par l'application. Il doit mentionner les modalités de révision ou de renouvellement et les modalités de dénonciation. Tout peut être négocié sous réserve que cela soit plus favorable aux salariés. Par exemple, on peut négocier sur la classification, de nouvelles primes, une période d'essai plus courte, un droit à davantage de congés payés, etc.

W

Les accords collectifs peuvent être dénoncés à tout moment par l'ensemble des parties ou une des parties auprès de la DDT. Un délai de trois mois est prévu par la loi pour négocier un nouvel accord. L'accord collectif ne s'applique plus à l'issue du préavis de dénonciation, mais il reste en vigueur durant un an, avec maintien des avantages individuels acquis.

W

Au lieu d'être dénoncé, l'accord peut être révisé. L'accord doit prévoir les périodes de révision et les modalités de négociation. Pour être valable, l'avenant doit être signé par tous les signataires d'origine et toutes les parties qui ont adhéré à l'accord postérieurement. Le droit d'opposition correspond au droit d'un syndicat à s'opposer dans les huit jours de l'entrée en vigueur de l'avenant. Ce syndicat doit avoir obtenu plus de la moitié des voix aux précédentes élections.

DWh egic UieSj mSUUdgVh

L'accord d'entreprise est le plus couramment utilisé. Pour négocier un accord d'entreprise, il faut prévoir un accord préalable entre les parties qui fixe l'objet, les parties présentes et la date. Cet accord doit déterminer les éléments que l'employeur doit fournir à la représentation syndicale pour négocier. En cas de présence d'un comité d'entreprise, ce dernier doit en

être informé préalablement. On aboutit à un accord qui doit être signé en cinq exemplaires et remis ainsi : un au conseil de prud'hommes, un à l'inspection du travail, un à la direction départementale du travail, un gardé dans l'entreprise et un gardé par les syndicats.

W

L'accord atypique existe encore dans certaines entreprises ; il n'a pas la portée juridique de l'accord d'entreprise, car il n'est pas signé par un syndicat représentatif. On discute comme s'il y avait usage, mais s'il existe la possibilité de négocier un accord et que l'on signe néanmoins un accord atypique, attention : on entre dans le champ d'application du délit d'entrave.



L'accord dérogatoire prévoit des points plus défavorables aux salariés. Il se signe en cas de crise. Par la loi du 4 mai 2004, loi n° 2004-391, il est possible de conclure des accords collectifs dérogeant à une ou plusieurs prescriptions réglementaires, dont :

- ✓ La réduction du taux de majoration des heures supplémentaires, avec un minimum de 10 %
- ✓ La dérogation à la durée de travail quotidienne
- ✓ Le travail temporaire comme la fixation de la période d'essai.

Ec Udc Uaj hidc

Dans les réunions avec les IRP, les rôles ainsi que les points abordés sont définis d'emblée. On est dans le registre du « gagnant-gagnant » ; chacun doit écouter, échanger, négocier. Néanmoins, tous les acteurs n'ont pas le même niveau d'information ni de compréhension. Le DRH est normalement en position de force grâce à ses compétences, à la maîtrise des données économiques et au recul qu'il peut prendre. La gestion des priorités se fait en partant du sujet le plus simple pour aborder successivement les sujets les plus complexes ou sensibles. Il faut savoir prendre le temps d'impliquer les IRP tout en respectant un horaire. On applique souvent la série des ~~VR~~ comme moyen mnémotechnique ~~W~~

- ✓ ~~VR~~ comme représentant pour les réponses ~~W~~
- ✓ ~~VR~~ comme reformulation pour la réflexion ~~W~~
- ✓ ~~VR~~ comme recul ~~W~~
- ✓ ~~VR~~ comme résultat et réel.

Le DRH doit dominer le débat et rester maître des propositions, qui doivent correspondre aux réalités. Il se base sur des données concrètes ~~W~~ : chiffres, tableaux, lois, règlements. Quand les IRP restent dans une vision étroite, il faut à partir de ces éléments les conduire à réfléchir sur leur position et les amener à accepter d'autres points de vue. On conduit une réunion comme

on conduit une voiture. On respecte les stops, les feux rouges et les lignes blanches. On peut utiliser les références du planning de Gantt, qui vise à moduler la gestion du temps par rapport à l'importance du sujet. Une réunion peut déraiser à cause

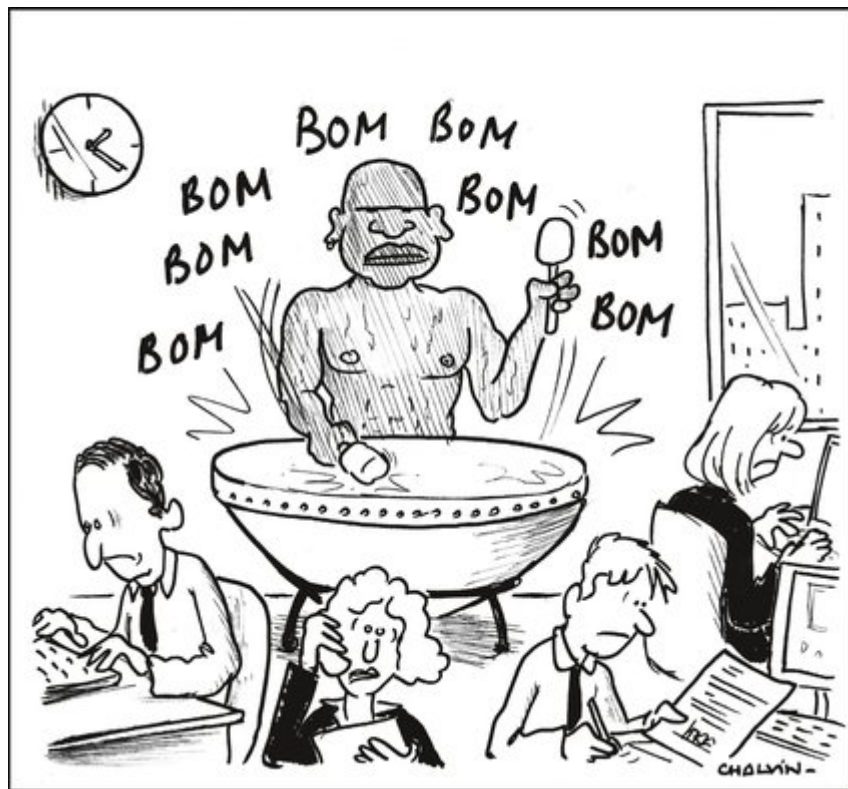
- ✓ Des bavards, par manque de concision. On reformule à leur place en utilisant certains de leurs termes et en mettant en exergue l'analyse qui en découle.

- ✓ Des agressifs. On isole les propos de l'intervenant en s'appuyant sur les arguments de ceux qui permettront de contourner l'obstacle.

On peut, également, s'inscrire dans le suivi « Je prends note et reviendrai vers vous quand j'aurai plus d'éléments. » L'importance de savoir mener une réunion notamment avec les IRP sera étudiée plus à fond au chapitre 22.

? i bei i za W d S f h i W

FS a c h i j Sh i c b V W g
g S ` S f i W g



; Sch U W i W e S g i i W

W

W

Fous traiterons de la motivation des salariés à travers les outils RH mis en place dans les entreprises. En effet, la motivation est un processus qui met en jeu des salariés en interaction avec des contextes. C'est à la fois un processus individuel qui renvoie à des intérêts

personnels et un processus relationnel entre le salarié et son environnement de travail. Les critères de l'évaluation, de la formation ou de la gestion des compétences tendent vers un seul objectif, celui de trouver les ressorts de la motivation des salariés.

? ZSdihfWb 7

vj S`i Wf `S **fc** bU**h**c b Wh
`S dW**f****fc** fa SbUW

W

; Sch UWUZSe*i* gW6

- ▶ La fiche de poste ou de fonction
- ▶ L'évaluation des postes
- ▶ L'évaluation de la performance
- ▶ L'entretien d'évaluation

W

Des entreprises sont aujourd'hui tenues de concilier d'une part une logique d'organisation traduite par un choix stratégique déclinant sa structure en postes, emplois ou fonctions pour atteindre ses objectifs, et d'autre part une logique d'épanouissement personnel se déterminant à partir du degré d'autonomie et de compétence de chacun. Un des prochains défis d'une DRH sera de prendre en compte à la fois l'approfondissement des fonctions et celui des compétences, tout en améliorant la communication et les processus d'évaluation en partenariat avec les managers de proximité.

? iUZWVWedhi Wdj VWfcdc Ui idc

Cette fiche présente tous les aspects importants du poste. Il s'agit d'une photographie du poste tel qu'il est au moment où il est analysé et non tel qu'il pourrait ou devrait être. Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et qualités qu'il suppose. La dénomination du poste concerne le service, les liaisons hiérarchiques et la place du poste dans l'organigramme. W à quel poste est-il rattaché, quels sont les autres postes du même rattachement hiérarchique W

W

La « W mission principale W renseigne sur W

- ✓ W La diversité des activités et des fonctions que le poste doit superviser avec chaque fois notés les objectifs sous forme de données quantitatives W
- ✓ W Les responsabilités, c'est-à-dire les actions et les conséquences sur les résultats réalisés de façon autonome et l'influence éventuelle d'autres postes sur les mêmes résultats W
- ✓ W Les contraintes, si besoin, qui limitent la liberté d'action.

J Sf `Wf L D

Le rôle du salarié est spécifié par des verbes d'action. Il s'agit d'une synthèse de ses différentes activités qui conduiront à un résultat. Par exemple, dans un service RH, on se sert des verbes suivants : accomplir, administrer, améliorer, analyser, approuver, assurer, assigner, autoriser, aviser, appliquer, anticiper ; changer, choisir, compléter, conduire, conserver, consulter, contrôler, coordonner, définir, développer, diriger, distribuer, donner, décider ; émettre, estimer, entraîner, établir, étudier, évaluer, examiner, exécuter, élaborer, être responsable, fournir, former, gérer les conséquences et les répercussions, informer, inspecter, limiter ; maintenir, motiver, mettre en œuvre, planifier, préparer, présenter, prévoir, produire, pourvoir, proposer, participer, rapporter, rassembler, recevoir, recommander, représenter, réviser, soumettre, spécifier, structurer, surveiller, superviser, vérifier.

W

Ainsi, lorsque le salarié peut être tenu pour seul responsable de l'obtention du résultat en cause, on note les termes : assurer,

maintenir, veiller, garantir.
Lorsque le salarié partage avec d'autres la responsabilité de l'obtention du résultat en cause, on précise avec les verbes : contribuer, participer, concourir.



Une fiche de fonction doit indiquer les mentions suivantes :

- ✓ l'identification
- ✓ La responsabilité générale du poste et la structure organisationnelle du poste
- ✓ La nature et l'étendue des fonctions
- ✓ La nature du travail avec une liste des missions et des tâches par ordre décroissant d'importance et en précisant le contexte
- ✓ l'autonomie donnée
- ✓ Les connaissances et qualités requises, parfois les moyens à développer ou à acquérir en termes de formation, et les savoir-faire et « savoir-être » pour accomplir cette mission
- ✓ Le nom et visa du salarié, les nom et visa de l'employeur.

Les finalités d'une fiche de fonction :

- ✓ Un outil au service de la gestion collective, outil de dialogue et de recrutement interne
- ✓ Un outil de gestion du salarié et de ses compétences.

Une fiche de poste est susceptible d'évoluer dans le temps avec les modifications des missions, activités, objectifs et résultats attendus.

2.2.2. La classification des postes

En raison du caractère sensible, quelquefois conflictuel, des conséquences de l'application de la démarche d'évaluation, il est important que le DRH dispose d'arguments objectifs. La mise en œuvre, même si elle est calquée sur la convention collective, suppose au préalable une parfaite maîtrise du système de classification. L'évaluation du travail se distingue de l'analyse des postes, car elle se fonde sur une hiérarchie de niveaux. Il s'agit donc de construire une classification par une hiérarchie des postes établie en référence à une grille.

3. Les méthodes de classification

Il existe un nombre relativement important de méthodes. Elles reposent toutes sur une classification par catégories faisant ressortir les caractéristiques de chaque poste. Ce sont les catégories socioprofessionnelles, souvent regroupées en Etam et cadres, elles-mêmes subdivisées en plusieurs classes. Les méthodes par points

permettent d'affiner les postes par rapport à des critères clairement définis tels que le niveau de formation, l'expérience, les efforts exigés par le poste, les responsabilités exercées ou les conditions de travail.

W

Aujourd'hui, on tient compte des nouvelles technologies liées notamment à l'information et mettant en lumière le travail intellectuel de tout emploi démontrant que la qualification s'applique au poste et non à la personne. En 1975, la convention signée par l'UIMM consacrait un système de classification basé sur trois critèresW la connaissance, l'autonomie et la responsabilité.

W

On peut citer deux méthodes totalement différentesWla méthode Hay et la méthode Corbin.

W

DS b W ZdVWA Sn

Elle a l'avantage d'être mondialement connue et utilisée. La problématique était de mettre au point une méthode aussi objective que possible qui pourrait servir de base à l'objectif «Wà travail égal, salaire égalW ». D'origine américaine, cette méthode tend à utiliser la classification non seulement pour comparer des postes d'une même entreprise, mais aussi des postes de même type dans des entreprises

différentes. Les trois critères utilisés (compétence, initiative créatrice et finalité) sont subdivisés en sous-critères et exprimés en points Hay, à partir de tables à entrées multiples. Les critères doivent faire ressortir ce que l'on attend du poste (mission) et non pas la façon dont le titulaire s'y prend (tâches).

W

Concernant les compétences, la méthode repose sur la somme de toutes les qualités ou connaissances nécessaires pour occuper le poste de façon satisfaisanteW

- ✓W Les connaissances nécessaires (méthodes et techniques) sont hiérarchisées en huit niveaux, d'«WélémentaireW» à «WéminentWW»
- ✓W Les capacités de management le sont en cinq niveaux, d'«WExigences non significativesW» à «WDirectionWW»
- ✓W Les capacités en relations humaines le sont en trois niveauxW
«WWormalesW» (politesse, efficacité),
«W ImportantesW » (pouvoir comprendre, influencer, choisir) et
«W IndispensablesW » (former, motiver).

Concernant l'initiative créatrice, on trouve la classification suivanteW

- ✓W Le degré d'initiative et de réflexion qui se subdivise en huit niveaux, de «WRoutine stricteW» à «WPrincipes, concepts, très larges orientationsWW»
- ✓W L'exigence des problèmes à résoudre se subdivise en cinq

niveaux, de « Mémoire sélective » à « Pensée créatrice ».

Enfin, pour la finalité, on note

✓ La responsabilité d'une action et ses conséquences, c'est-à-dire l'effet mesurable du poste sur les résultats de l'entreprise, en neuf niveaux, allant des « Postes assujettis à des consignes directes et détaillées » aux « Postes subordonnés à des politiques et buts fonctionnels et à des objectifs généraux de direction ».

✓ L'ampleur du champ d'action, qui traduit l'envergure en euros par an du domaine d'activité, est exprimée en termes financiers.

✓ L'impact de l'action menée par le poste sur son champ d'action, en quatre niveaux (« Direct », « Primordial ou Partagé », « Indirect », « Contributif ou Lointain »).

À partir de chaque sous-critère, le poids total s'obtient par addition. L'échelle de cotation varie généralement de 60 à 500 points. Enfin, les points sont convertis en valeur monétaire. Cette pratique est lourde et plus adaptée aux postes de dirigeant. La comparaison internationale est possible mais difficile en raison des disparités.

W

DS b W ZdVW: dgT ic

Elle a été inventée en 1953 chez Renault, elle est basée sur les échanges

de l'information aux divers stadesW:
«WQuelle est l'information que vous recevez et que vous transmettez aux autres niveauxW?W» Plus l'accès aux échanges est grand, plus le poste a de responsabilités. On peut résumerW: 1WniveauW 1WéchelonneW 1Wemploi. Cette méthode se base sur quatre critères (en forme simplifiée)W

- ✓WLes informations initiales émises par des sources internes ou externes à l'entreprise qui déclenchent et conditionnent les missionsW
- ✓W L'élaboration du plan de travail avec la mise en œuvre de modes opératoires et de méthodes de traitement de l'information qui déterminent la complexité et la variété des savoir-faireW
- ✓WLa transmission d'informations nouvelles pour corriger l'action en cours ou la poursuivreW
- ✓WLe contrôle de réalisation. Cela définit la marge d'autonomie du titulaire de l'emploi ainsi que son degré de responsabilité par rapport aux résultats à atteindre et aux moyens à mettre en œuvre.

Ces méthodes dites «WmanagérialesW» sont pour la plupart de type hybride, dans la mesure où elles procèdent à des analyses quantitatives permettant de déterminer des postes avec des niveaux de salaire et de les comparer à ceux du marché du travail.

DS kSaW g VWaZdb b WSj U» j g
VWâWkSaj Siidc

L'évolution ces dernières années de l'organisation du travail, la complexité des besoins de l'entreprise, la compétitivité internationale, la mondialisation de l'information demandent souvent aux salariés plus de polyvalence et de flexibilité.

W

Par ailleurs, l'augmentation de l'instruction et de la formation les oriente vers des emplois à plus grande autonomie, vers des structures de projets et de travail en équipe. Les entreprises disposent aujourd'hui de deux types d'approche en matière d'évaluation, celles qui prennent en compteW

- ✓WLe salarié avec ses qualifications et ses compétencesW
- ✓W La fonction presque indépendamment des caractéristiques du salarié.

La multiplication des critères, si elle reste raisonnable et compréhensive, rend l'évaluation socialement plus acceptable, les salariés appréciant de constater qu'aucun aspect de leur travail au quotidien n'est négligé.

E ihWWt eSUWVÊ c Wî UZW
VâWkSaj Siidc Sj dhWc VW
âWt i gWe gi hW

On commence donc par construire un référentiel. L'objectif est de déterminer, à partir des différentes fiches de fonction, une procédure de mise en place de fiches d'évaluation basées sur des critères de compétence le plus objectifs possible.

W

Il faut garder en tête les deux articles suivants W « W Le candidat à un emploi est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard. Le salarié est informé de la même manière des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard. Les résultats obtenus doivent rester confidentiels. Les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des salariés et des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. W » (Articles L2221-6 et L6321-1 du Code du travail). Le service RH peut s'appuyer sur une méthodologie de gestion de projet. Chaque année, avec l'aide du management intermédiaire, il met à jour la description précise des diverses fonctions, établit l'adéquation du poste avec l'évaluation future, met en évidence les compétences adéquates, les capacités techniques et les qualités relationnelles. Le référentiel est bâti sur des données statistiques propres à l'entreprise.

W

La fiche d'évaluationW

- ✓VSe réfère aux grilles d'évaluation passées ou à celles proposées par le secteur d'activitéW
- ✓WRepose sur un support objectif, compréhensible par tous et adapté à la stratégie présente de l'entrepriseW
- ✓WS'appuie sur l'intégration du salarié dans une optique de GPEC.

L'évaluation est un formidable relais d'optimisation de l'utilisation des ressources humaines.

DWkSaj Si idc VWa S eWfdgb Sc UW

Le calendrier de l'entretien individuel doit avoir lieu avant la négociation salariale. Il s'adresse à l'ensemble des chefs de service réalisant l'entretien. Il précise les modalités de l'entretien et l'organisation du processus. L'objectif doit être clairement explicité, car l'évaluation reste un sujet sensible.

: dæWUi WVWh ic fdgb Si idc h
c WUWhhSigWh xæEWc i gWiWc
VÊWkSaj Si idc

Il est indispensable de classer les données suivantes afin d'établir un comparatif efficace d'une année sur l'autre.

W

Les documents liés au salarié sont les suivants

- ✓ Fiche d'évaluation des années précédentes
- ✓ Historique de formation du salarié
- ✓ Attestations d'acquisition de savoirs et savoir-faire.

Les données liées au service considéré prennent en compte

- ✓ Les objectifs du département
- ✓ La disponibilité des responsables en charge de l'évaluation
- ✓ Les performances réalisées dans le service au cours de l'année.

Les informations relatives à la société concernent

- ✓ Le plan de formation sur trois ans
- ✓ L'actualisation de l'analyse d'emploi notamment au niveau des embauches, départs, de l'absentéisme et du turnover
- ✓ Le catalogue des formations
- ✓ Les mobilités possibles.

Il faut toujours garder à l'esprit les finalités d'une évaluation

- ✓ Motiver le titulaire du poste en lui proposant des formations, une évolution professionnelle
- ✓ Fixer des objectifs et mesurer la performance du salarié
- ✓ Permettre au titulaire du poste ainsi qu'à son supérieur hiérarchique de mieux organiser leurs efforts.

J V S i h S i i d c V W a S î U Z W V E W k S a j S i i d c

Parmi les modalités pratiques d'une fiche d'évaluation, il est nécessaire de prévoir au moins deux sortes de fiches, l'une concernant les cadres, l'autre les non-cadres. On définit les critères qui permettent d'évaluer chez un salarié ses compétences, à la fois techniques et humaines.

W

Ses connaissances techniques et opérationnelles, ou savoir-faire, se traduisent par W

- ✓ W La maîtrise et le développement des connaissances techniques W
- ✓ W La conduite de projets opérationnels W
- ✓ W La réalisation d'objectifs précis W
- ✓ W L'acquisition des outils bureautiques...

Ses qualités individuelles et relationnelles, ou savoir-être, sont relatives, par exemple, à W

- ✓ W La méthodologie, le dynamisme, le sens des priorités W
- ✓ W La communication écrite et orale, l'anticipation et la gestion des difficultés W
- ✓ W L'amélioration du climat et des conditions de travail W
- ✓ W L'animation d'une équipe, l'encouragement de l'expression...

Sa présence dans l'entreprise est également mentionnée au niveau W

- Des absences
- Des heures supplémentaires...

La fiche d'évaluation doit comporter deux à quatre pages selon la structure de l'entreprise. On peut tenir compte des conseils suivants

- Les termes « aspect technique » sont remplacés par « activité », notion plus pratique
- La partie « théorique » doit s'appuyer sur des procédures validées par les responsables concernés, la partie « pratique » va s'enrichir du vécu du salarié, expérience positive ou négative
- Le terme « comportement » peut se transformer en « qualités » en précisant « individuelles » et « collectives »
- Les « qualités personnelles » sont analysées par rapport à la fonction : esprit d'analyse, de synthèse, de gestion
- Les « qualités collectives » sont intégrées par rapport à ses attitudes envers la hiérarchie et ses collègues.

Une validation de la fiche d'évaluation doit absolument se fonder sur des critères objectifs, réalistes, concrets, mesurables ou observables. Nous précisons plus loin dans ce chapitre la méthode Smart.

La mise en place d'un planning concernant la date des premiers entretiens ainsi que la date des derniers est indispensable. Il faut être vigilant sur l'organisation et le temps imparti à chaque salarié, sachant qu'un entretien ne doit pas être bâclé en quelques minutes pour satisfaire à l'obligation de l'évaluation ni se prolonger au-delà d'une heure si l'on veut qu'il soit constructif et maîtrisé. Au préalable, il est nécessaire de former les personnes qui dirigeront les entretiens.

W

Une méthodologie de technique d'entretien s'appliquant à tout l'encadrement permet d'uniformiser la nature de l'entretien et évite tout dérapage subjectif. On insistera sur le canevas du contenu de l'évaluation, par rapport à l'aspect quantitatif, c'est-à-dire le nombre de personnes à évaluer, et par rapport à l'aspect qualitatif, c'est-à-dire le temps consacré à la personne, en insistant sur le temps d'écoute du salarié pour éviter toute frustration. On peut chiffrer le coût d'une évaluation afin d'en valoriser l'impact et mettre en évidence le coût de l'encadrement menant les entretiens, en calculant le coût ramené à la journée, le coût des salariés évalués et le coût du suivi, c'est-à-dire de l'exploitation des fiches d'évaluation. Le but est de comparer ce coût effectif à celui du coût qualitatif, soit la rentabilité obtenue à la suite des

évaluations, en se rapprochant des objectifs réalisés en cours d'année.

W

DWhj *iki* VWh î UZWh VÊkSaj Si *idc*

Les fiches d'évaluation ne sont valables que si elles sont correctement exploitées. Le suivi s'effectue de façon rationnelle mais simple. On note les actions suivantesW

- ✓W Modifications à apporter à la fiche de fonctionW
- ✓V Objectifs obtenus pendant l'année en cours et ceux prévus pour l'année suivanteW
- ✓W Formations indispensables ou optionnellesW
- ✓VPromotion éventuelle ou évolution prévue dans le cadre d'une GPECW
- ✓W Données relatives au salaire individuel et collectif.

Les critères d'exploitation et de suivi sont aussi importants pour la société que l'élaboration de la fiche d'évaluation. Les attentes de l'exploitation des fiches d'évaluation s'intègrent dans la stratégie du recrutement et de la mobilité.

W

EmWb eaWVWYgiaWVÊkSaj Si *idc* VSch
j cWLHE



Une grille d'évaluation se compose des éléments suivantsW

- ✓W Nom, prénom, qualification, coefficient, période, année, moisW
- ✓WL'appréciation est donnée par rapport à la fonction du salarié, à son ancienneté, aux formations suiviesW
- ✓WRappel des objectifs fixés, points forts et actions pour les utiliser, points faibles et actions pour y remédierW
- ✓W Adaptation à la fonction, promotion envisageableW
- ✓W Formation souhaitable, commentaire du collaborateur.

On se sert, généralement, des lettres suivantesW: **AWE** exceptionnel, **BWE** satisfaisant, **CWE** moyen, **DWE** doit progresser, **EWE** insuffisant.

W

Dans les entreprises, la DRH donne un canevas de fiche d'évaluation aux divers responsables de département, qui avalisent les critères par rapport aux catégories socioprofessionnelles et aux divers emplois de leur service.

W

La prise en compte des compétences s'oriente donc vers le métier, c'est-à-dire les connaissances techniques théoriques et pratiques, et vers les résultats, tels que l'initiative, l'autonomie, l'engagement, le sens des priorités, la contribution aux axes de progrès, sans oublier les compétences relationnelles liées au métier.

W

Les compétences liées au savoir peuvent être les suivantesW : le fonctionnement des machines, la fabrication, le conditionnement, la gestion du stock, la qualité.

W

Les compétences liées au savoir-faire sont relatives àW: la recherche de productivité, la planification, l'organisation de son temps, le respect du secret professionnel, l'expression écrite et orale, l'aptitude à rendre compte et à déceler les risques et anomalies sur la production, la pertinence des remarques.

W

Les compétences liées au savoir-être concernent, par exempleW : la présentation, la relation avec les clients, les collègues de travail et les responsables hiérarchiques, la capacité de travail en équipe, la disponibilité (aptitude à assumer une surcharge de travail, réaction positive face à des perturbations), le sens de l'initiative et des responsabilités, un effort de perfectionnement et de documentation.

W

Les compétences liées au «Wavoir faire faireW» sontW: le compte-rendu au supérieur hiérarchique, l'aptitude à former et à conseiller les opérateurs, à fixer les objectifs, à organiser le travail des autres, la participation à la gestion du personnel (recrutement).

W

Les entreprises ayant les meilleures pratiques améliorent sensiblement leurs résultats. Ces pratiques sont, généralement, basées pour les managers sur des rémunérations en rapport avec la performance individuelle et l'accompagnement de leur équipe.

Êt i gW iWt VÊWkSaj Si idc

Chaque poste occupe une position au sein de l'organisation afin de contribuer au résultat final de l'entreprise. Les objectifs liés à chaque fonction découlent de la stratégie de l'entreprise, c'est pourquoi il est indispensable pour une DRH de maîtriser et de faire maîtriser, notamment, auprès du management intermédiaire, l'entretien d'évaluation. La démarche présente un intérêt si elle est fondée sur des objectifs de progrès. L'entretien d'évaluation est aussi utile pour le salarié que pour la DRH et le manager.

Mi iai WVWâWt i gW iWt edj g aW
hSâSgiW

L'entretien permet au salarié d'exprimer ce qu'il pense de son travail, de faire le point sur les procédures, le rythme de travail, les horaires, la production et les dysfonctionnements

qui peuvent être fréquemment rencontrés pendant l'année. Il présente ses remarques et donne les raisons qui motivent une inscription à une formation, des modifications de sa fonction. Il apprend ce que sa hiérarchie pense de son travail, or, il a besoin d'un retour sur ce qu'il fait, l'absence d'appréciation est vécue comme un manque de reconnaissance concernant l'utilité tant de son travail que de sa présence dans l'équipe. Il a besoin d'être différencié de son outil de production, machine ou ordinateur. Il a, aussi, la possibilité de définir avec son supérieur hiérarchique les points concrets nécessaires au développement de sa carrière. Il va connaître ce que l'entreprise attend de lui et aura, ainsi, l'occasion de s'informer sur les orientations de l'entreprise qui influent directement sur sa fonction. La clarification des objectifs de son activité est la condition essentielle de son positionnement. L'entretien d'appréciation sert aussi à l'intégrer au sein de l'équipe.

Mi iai WVWâWc i gWiWc
VÊWkSaj Si idc edj g æ ; J A

Il est très important pour une DRH de prendre en compte tous les avantages d'un entretien d'évaluation. Cela lui permetW

WDe mettre en place un circuit d'informations, à la fois ascendantes

et descendantes, car l'entretien annuel assure à l'entreprise un moyen de communication et d'information individualisé et personnalisé. Pour être active, cette communication doit fonctionner de la direction vers les salariés (information descendante) et des salariés vers la direction, YID la hiérarchie (information ascendante)W

✓W De recenser les besoins de formation. L'entretien annuel est l'occasion de faire le point sur les progrès à effectuer dans une équipe ou un département. Le responsable hiérarchique, recueillant les besoins de formation de ses salariés, veille à la cohérence de cette demande. Celle-ci devra coïncider avec l'axe de développement de l'entreprise. L'entretien constitue donc un avantage réel pour l'entreprise concernant l'adéquation formation/fonctionW

✓W D'optimiser l'adéquation emploi/performance. Le supérieur hiérarchique peut proposer au salarié une formation assurant le développement de ses compétences, il sera alors question d'objectifs de progrès. L'entretien est un moyen concret d'ajuster les formations aux besoins réels du terrainW

✓WD'améliorer le management par objectifs. L'entretien annuel est le départ d'un nouveau parcours balisé

par différents objectifs. Le manager peut le suivre et faire des rectifications, si besoin est. Le suivi d'un plan d'action est à prévoir.

Mi iai WVWâWc i gWiWc
VÊkSaj Si idc edj g aWb ScSYWg

L'entretien est tout aussi utile pour le manager, même s'il n'en est pas toujours convaincu, notamment dans les PME. Il établit et maintient le dialogue avec ses subordonnés. Certes, le manager n'attend pas l'entretien annuel pour communiquer avec son équipe, le dialogue informel existe au quotidien, néanmoins l'entretien annuel formel de l'appréciation offre une dimension supplémentaire. Il dispose de moyens validés par l'évaluation pour transformer un souhait en recours ou un projet en démarche. Il développe les compétences de son unité de travail, il est en effet dans l'intérêt de tous de faire fonctionner les potentiels existants. L'entretien matérialise ce point de rencontre entre ce que peut et ce que veut devenir le salarié et ce que veut et ce que peut accorder l'entreprise. Le manager en est le trait d'union et l'entretien son moyen formel. L'entretien permet, également, d'actualiser le contenu des fiches de fonction, car les métiers changent et s'enrichissent de nouvelles tâches. L'entretien est l'occasion de lister les tâches qui évoluent pour finalement

transformer, petit à petit, une fonction. Les compétences exigées et les objectifs associés pour une fonction donnée devront être ajustés à cette mouvance. L'entretien reste un organe d'observation opérationnelle. Enfin, le manager va pouvoir identifier et prévenir les problèmes potentiels liés à son style de management et prendre conscience de la façon dont il est perçu par ses collaborateurs.

W

?SUi W gh Udb b j c h VÊ i i i i W

Généralement, trois facteurs sont importants, l'information, la communication et la motivationW

✓W Ascendant ou descendant, l'entretien est un facteur d'information et de communication. Les rumeurs ou les bruits de couloir y sont éliminés pour faire place à des informations exactes ou des renseignements formels. Ces renseignements circulent du manager au salarié et inversementW

✓WL'entretien est un critère de motivation. Il est vrai qu'un manager qui ne croit pas en son entretien sera très peu crédible. La confiance est une pièce maîtresse de la motivation, le plaisir d'accomplir un travail bien fait est motivant pour la plupart des salariés. Si le manager accorde son attention à cet état de fait, il pourra aider son subordonné à devenir un expert. Tous les ingrédients de la

motivation sont réunis et peuvent devenir concrets lors de l'entretien.

On mène une analyse de la performance du salarié fondée sur des faits. Le salarié a produit des efforts pour atteindre les objectifs fixés. Ce résultat doit être mesuré, formalisé, mis en adéquation avec les compétences exigées par la fonction. Les résultats de chaque salarié feront l'objet d'une analyse et le temps consacré à faire ce point évite les dérives lors du déroulement de cet entretien.

W

Il faut rechercher l'écart entre les résultats attendus et les résultats effectifs, puis dégager

- ✓ Les causes connues du dysfonctionnement

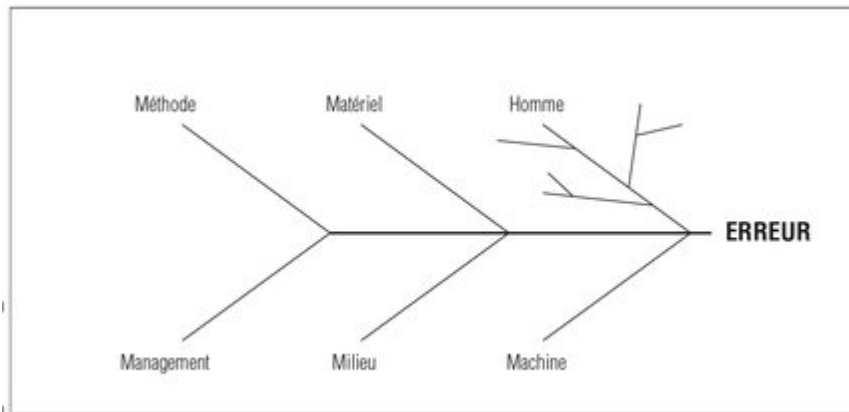
- ✓ Les motifs connus des réussites.

La mise en évidence des raisons qui ont conditionné la réussite d'un objectif est souvent omise. On dit souvent que les résultats sont bons, donc tout va bien. La curiosité doit guider la préparation de l'entretien.

W

Diagnostiquer l'enchaînement des causes est fondamental, chaque fois que l'on veut remédier à un dysfonctionnement. Pour visualiser cette réaction de cause à effet, on se sert du diagramme d'Ichikawa.

B7Yi fW7. / 08
Diagramme
d'Ichikawa.



C'est un document mnémotechnique, couramment utilisé en conduite de projet. Nous y reviendrons à la fin du livre. Dans le cas présent, par «~~W~~homme~~W~~», on entend tout ce qui est relatif à l'individu lui-même, au niveau de ses compétences. Ce diagramme permet de situer l'environnement du travail avec le terme «~~W~~milieu~~W~~», de s'appesantir, si besoin, sur les risques liés au matériel ou à la machine. Il autorise, également, de façon neutre, à réfléchir à la méthode de travail ou à remettre en cause le management lui-même.

~~W~~

Le manager dispose d'environ 80~~W~~% des informations, mais il faut ensuite les formuler, disposer de chiffres d'observation, de constats, d'événements qui seront le témoin des exactitudes de ces informations. Ainsi, cette phase de diagnostic permettra de~~W~~

- ✓ Localiser les 20% d'informations manquantes, à recueillir lors de l'entretien
- ✓ Maîtriser l'entretien, fondé sur des faits.

L'analyse des résultats conditionne un nouveau contrat d'objectifs que le manager et le salarié négocieront lors de l'entretien.



Il faut apprendre à distinguer les capacités, les compétences et les performances. La capacité professionnelle correspond aux connaissances : le savoir-faire. La compétence fait appel, à la fois, à un comportement professionnel et à la capacité professionnelle. Le savoir-faire. Parfois intervient le « savoir faire faire » lorsqu'il s'agit d'un tuteur ou d'un manager. La performance est fonction d'un objectif qui fixe un niveau à atteindre.

W

Wh i neWh VÊdTjWUi ifh W æ b W ZdVW
Sb Sgi

Il faut savoir, d'abord, faire la différence entre but, objectif et consigne.

W

Le but correspond à la projection d'un état futur souhaité ou souhaitable qui donne un sens à l'entreprise. Cet état est celui d'un changement, d'une amélioration par rapport au passé. La consigne est, seulement, un mode

opératoire, un mode d'emploi qui n'exprime aucune amélioration. La consigne peut être un moyen ou une ressource pour atteindre un objectif.

W

L'objectif est ce qui doit être produit pour atteindre le but. Il exprime, en termes observables ou mesurables, l'état de changement, l'amélioration pour atteindre le but. Il présente une échéance.

W

Un objectif exprime donc un résultat attendu en vue d'une amélioration. Il prévoit les contraintes de calendrier, de ressources tant matérielles qu'humaines, et les coûts.

W

Les objectifs sont mesurables grâce à la réponse aux questions W

- ✓ W Quoi W pour le contrôle, en qualité de produit, par exemple W
- ✓ W Quand W? pour la limite dans le temps, en jours ou en mois W
- ✓ W Combien W? pour la valeur de référence, en nombre ou ratio.

L'amélioration doit être réalisable, c'est-à-dire adaptée à l'environnement et au salarié. Les objectifs individuels sont logiques et reliés aux objectifs du service et de l'entreprise. Individualisés, ils correspondent à la progression de la performance du salarié, ils sont négociés et stimulants.

W

L'élaboration des objectifs futurs est, dans la majorité des entreprises, basée sur la méthode Smart

- ✓ **S**imples. Éviter les « usines à gaz » et l'incompréhension
- ✓ **M**esurables/Moyens. À la fois, objectifs quantitatifs et qualitatifs (tous les moyens ne sont pas bons pour atteindre ses objectifs). Tenir compte du respect des valeurs de l'entreprise, du comportement au sein de l'équipe
- ✓ **A**mbitieux/Accessibles (avoir de l'ambition ne signifie pas tendre des pièges au collaborateur)
- ✓ **R**éalistes/Révisables. Objectifs revus au cours de l'année si nécessaire
- ✓ **T**emporel/Délai. Atteinte des objectifs définie et mesurée dans le temps.

On distingue plusieurs types d'objectifs. L'objectif fonctionnel ou opérationnel est directement lié à la définition de la fonction, il décrit ce que le salarié est tenu de faire. L'objectif de progrès améliore la production et la rentabilité du service de l'entreprise, il se décline jusqu'à l'individu qui améliore ce qu'il produit. L'objectif lié à la conjoncture permet à l'entreprise d'évoluer en fonction du marché économique, il exprime les actions prioritaires définies par la stratégie de l'entreprise.

W

DWhSaSgiWWhi ickii Wx hWegWwSgWg x
hdc Wci gWiWc

Un document de préparation à l'entretien d'appréciation est remis au salarié pour lui permettre de réfléchir, par exemple, sur ses motivations professionnelles, l'importance des diverses tâches de sa fonction, ses objectifs opérationnels datés et quantifiés, ses réussites de l'année, le pourquoi de ses erreurs, les solutions proposées, l'ambiance de son équipe, ce qui devrait être amélioré.

W

Ce document doit insister sur les questions relatives à ses objectifs individuelsW

- ✓W Mon emploi actuel est-il en adéquation avec mes compétencesW
- ✓W Quelles sont les priorités de mon emploi actuelW
- ✓W Que peut faire mon manager pour m'aider à atteindre mes objectifsW
- ✓W Puis-je envisager une promotion, occuper un autre emploi, m'intégrer dans une autre équipeW
- ✓W Quelles formations spécifiques me manquent pour améliorer mes résultatsW
- ✓W Quelles sont les formations qui me plaisentW

En préparant son entretien, le salarié permet à l'entreprise d'enrichir cet échange.

2.2.2. L'entretien annuel d'évaluation

L'entretien annuel d'évaluation permet de faire le point sur :

- ✓ Les compétences mises en œuvre
- ✓ Les objectifs de l'année à venir
- ✓ Les mesures d'accompagnement nécessaires
- ✓ Les perspectives d'évolution
- ✓ Les demandes de changement de fonction ou de mobilité d'emploi.

Le manager accueille le salarié, il instaure entre eux une relation de confiance. Il a à sa disposition l'analyse de l'année écoulée. Le salarié dresse lui-même son bilan en se positionnant face aux objectifs réalisés ou non atteints. Il relate son quotidien, les problèmes rencontrés ou les dysfonctionnements de son poste. Le manager prend des notes et montre ainsi à son collaborateur l'intérêt qu'il porte à ses explications. Il utilise la reformulation, qui consiste à résumer les faits afin de les valider. Il encourage ainsi le collaborateur à poursuivre. Le but est d'éviter la confrontation stérile et de se baser uniquement sur des faits précis tout en justifiant les principales objections.

W

Après analyse, le manager restitue l'ensemble des résultats en précisant d'une part les réussites et leurs conséquences, d'autre part les

insuccès, afin que le salarié ait une position claire de ses compétences et des écarts à combler. Lorsque le salarié a identifié les causes de son échec, il est souvent à même de proposer des solutions et d'autant plus enclin à les appliquer qu'elles viennent de lui, et que, de toute façon, il se sent impliqué.

W

Le salarié exprime ses besoins professionnels, l'objectif est de les traduire en actions réalisables, de formaliser son projet et de garder confiance en lui. Cette dernière phase de l'entretien d'appréciation repose entièrement sur l'analyse des résultats liés aux nouvelles priorités de l'entreprise et sur les enjeux communs au salarié et à l'entreprise. Le manager essaie de faire accepter les objectifs définis par la hiérarchie et de les aménager par rapport aux attentes du salarié. Si le salarié donne des idées, suggère des améliorations, le manager traduit ces axes de développement en objectifs. Si le salarié ne propose rien, le manager propose un plan d'action, qui amorcera une collaboration. Il est nécessaire de s'assurer qu'aucune incompréhension ne subsiste, et la reformulation des objectifs est essentielle. Manager et salarié n'argumentent plus. Si le manager et le salarié formalisent ensemble le support, le salarié ne revient plus sur ce qui a été établi. Confiance et gain de temps sont les effets positifs de cet accord

écrit. Le salarié a accepté ses nouveaux objectifs. L'entretien est un outil de motivation et le manager attache de l'importance à la réalisation des futurs progrès du salarié.

W

Un plan d'action permet, si nécessaire, de programmer un suivi lors d'étapes sensibles. Certaines raisons justifient ce suiviW: les difficultés probables que rencontrera le salarié pour réaliser les objectifs fixés, les craintes exprimées par le salarié lors de l'entretien, la mise au point de nouvelles solutions, le souhait du salarié lui-même.

W

En conclusion, l'entretien d'évaluation fait évoluer, en entrepriseW

- ✓Wes comportementsW
- ✓Wes relations d'autoritéW
- ✓Wes pratiques managérialesW
- ✓Wes mentalités.

DS fdgb Si idc Vj b ScSYWg x
aWc i gW iWc VÊWkSaj Si idc

Lors de sa formation à l'entretien d'évaluation, le manager prend conscience des diverses possibilités d'écouter. Il tiendra compte, lors de l'écoute, de l'impact de l'interprétation, l'investigation et la reformulation.

W

L'interprétation est une réponse orientée et les effets sur le salarié

peuvent être négatifs, car il ne reconnaît pas la teneur de son message et il en est irrité.

W

Lors de l'investigation, la réponse se fait par un questionnement sur un point de détail choisi par rapport à un système de valeurs personnelles et c'est, souvent, un déclencheur d'agressivité. Le salarié pense qu'il s'est mal exprimé, qu'il est manipulé ou encore qu'il est l'objet de curiosité.

W

La reformulation, par contre, oblige à une bonne écoute. Elle entraîne une reconnaissance de l'identité d'autrui. Elle encourage la parole et la met en valeur, elle permet de vérifier l'information reçue. La reformulation, reflet, reprend la totalité du message avec d'autres mots que ceux de l'interlocuteur sans en altérer le sens. Les introductions de la reformulation sont les suivantes W «W En résumé...W», «WSelon vous...W», «WSi j'ai bien compris...W, «Wvous disiez...W.

W

LWUZc if j Wh VWUdb b j c iUSi idc

Faire expliquer la cause d'un écart entre un objectif et un résultat permet une amélioration et la précision de nouveaux objectifs. Le manager part du constat du salarié pour retrouver une cause initiale. Le salarié explique pendant l'entretien professionnel la

cause du problème. Il en découlera ainsi l'éclaircissement de l'écart entre le résultat attendu et l'objectif fixé. Le manager identifie les écarts et doit comprendre la réaction des salariés.

W

Quand le manager recueille les informations des salariés, ceux-ci réagissent chacun à sa façon. Le manager se doit de gérer ces différences. Le salarié est soit dans la réaction ou la passivité, soit sur la défensive ou l'adaptabilitéW

✓WLa réaction est une action dirigée vers le monde extérieur. Le salarié veut un changement et agit pour essayer de changer une situation, il prend le risque de se confronter aux autres (je veux changer mes horaires, je l'exprime directement à mon manager). Il prend le risque d'échouerW

✓WLa passivité est, au contraire, une action rentrée. Le salarié veut aussi changer la situation mais sans prendre de risque. Toutes les sécurités sont préservées (je veux changer mes horaires, je prétexte que l'équipe entière est concernée), ou il fait en sorte qu'un collègue exprime sa requêteW

✓WLa défensive correspond à une énergie axée sur une résistance. La défense est une anti-adaptation. Tout changement est identifié à un danger potentiel (on propose un nouveau système de contrôle qui

change mes habitudes, je défends l'ancien système)

✓ L'adaptation est la situation idéale. L'énergie est dirigée vers une harmonie entre soi et le monde extérieur (je veux changer mes horaires et je cherche un compromis entre le reste de l'équipe et mon projet).

Le manager tient compte, également, des diverses personnalités des salariés. Quelques exemples concrets d'attitude de personnes rencontrées lors des entretiens vont l'éclairer de façon concrète

✓ FW TSj SfV Wh `W T`i ûW f VWhci fbWbh w `W f dfci h `Wg VWhSi`g ci g`xWhbVWhZcfig gi jWh, Il faut apprendre à couper avec des questions fermées et neutres pour casser le flux incessant

✓ VxddcgSbh gmgha Shiei WWh `W gi gUWhiT`W fWUZWFUZWbh `W Ucbœih) g`W dfia Wbh Sj WU VWg cdibicbg hfSbUZWWg) VWhcbUWh `W f UcbhfSh VxTjWUhf, Il s'agit de poser des questions basées sur des faits pour neutraliser leur agressivité, de reformuler leurs propos négatifs et d'attendre la fin de leur argumentation

✓ WFSa TihW l Wh `W j c`cbhSifW gcbh a chij Wg Wh W dfia Wbh `W fg iVWWg gSbg Sa TiYi «W Ils sont parfois très directs. On montre de l'intérêt en notant leurs idées

✓ W a Sbidi `ShW f Wh `S j iUhia W
gcbh `Wg UZSa dīc bg Vi qocbōt Wh
VW `S YWbWfS`igShīcb. Ce n'est
jamais de leur faute. Il suffit de faire
préciser leurs insinuations avec des
questions uniquement basées sur
des faitsW

✓ W FW dfSYa Shīei W Wh `W
bWcUīShW f gcbh dSf fci g hia iVWg
a Sig SddcfhWb h bWbba cībg `Wg
dfW j Wg VW`W fg fWbS`igShīcbg, Ils
préparent leur entretien. Il faut
reformuler leur message. Ils ont
besoin de repères pour progresser
dans leur exposéW

✓ W WqgWgSig hci hōt Wh `Wa W Sbh
fWf gWb h hci hW fWb i gW Wb USi gW
dSf `W gi`Wb UW ci Wb WhSbh Zcfg
gi jWh j c`cbhSīfWb Wb, Vouloir les
faire progresser est une injure à leur
talent, il s'agit de s'appuyer sur des
chiffres et de leur demander ce
qu'ils en déduisent. Leur orgueil
peut devenir leur point faible et le
dialogue devient alors possibleW

✓ W FW gdWUīS`ighW Wh `W `cYīei W
gW dfia Wb h Wb fWUZWfUZSbh `Wg
hWf a Wg W SUhg) Wb W d c gSbh
`W fg fWbS`igShīcbg, Il faut écouter
leur raisonnement, phase par phase,
et faire savoir qu'ils sont compris
pour éviter qu'ils ne recommencent
leur explicationW

✓ W FWg dWf gcb bWg VW hmdW
fWShīcb bW Wh Uc ``STcfShīf cbh)
gci j Wb h) dW V W Wb h g w
giYbS`Wf) a Sig i` fSi h)
bWbba cībg) `W f `Sig gWf `WhWb dg

VWg*W dfia Wf Wh`Wg fSifWdSf`Wf
VW`W f fW ggi hW

SinaWh VWcW dUiSi idc

Quatre styles de négociation se distinguent lors des entretiensW

- ✓Wghm`WdSfh iUidShifø le salarié a préparé ses objectifs et les présente. Le manager vérifie que ces objectifs correspondent aux orientations du serviceW
- ✓Wghm`WVif iYighWø le salarié n'a pas préparé et ne veut pas participer. Le manager présente le contrat d'objectifs, les moyens d'y parvenir et passe à la phase de formalisationW
- ✓Wghm`WfSUi`ihShW fø le salarié a des idées mais ne veut pas en discuter. Le manager l'incite à s'exprimer et complète le contrat avec une partie des idées du salarié, correspondant aux objectifsW
- ✓Wghm`WW d`iUShifø le salarié est passif, il est prêt à recevoir son contrat. Le manager explique pourquoi il a choisi ces objectifs et il lui demande comment il pense les mettre en œuvre.



La formation met généralement en évidence les verbes sur lesquels s'appuyer en termes de motivationW progresser, élargir ses compétences, devenir expert dans son domaine ou mesurer ses efforts, prendre des initiatives, créer, s'affirmer, avoir plus

de responsabilités, apporter des idées, émettre des suggestions sur son emploi^W, ou encore contribuer à une réflexion globale, être reconnu, voir ses efforts pris en compte, appartenir au groupe, être informé, recevoir et échanger les informations utiles, maintenir ses acquis, avoir des garanties, être dans des conditions de travail adéquates avec les objectifs.

W

Le manager prend, ainsi, toute la mesure de la valeur d'un entretien d'évaluation et se préoccupe des conséquences immédiates d'un tel impact sur les salariés de son équipe.

W

Enfin, le manque de hauts potentiels met au défi les DRH de maintenir un vivier suffisant pour le développement de l'entreprise, sa compétitivité sur le marché et pour retenir les talents. Le but de la DRH est de rapprocher les plans de carrière, les demandes d'évolution des différents salariés et de fournir une visibilité en fonction des priorités des salariés et des objectifs de la société.

W

En conclusion, selon le témoignage de la DRH d'IFF, le management de la performance ne peut pas se limiter à un entretien annuel de mesure des résultats. C'est un processus continu d'amélioration professionnelle et un dialogue proactif entre les trois acteurs

que sont le manager, le collaborateur et le généraliste de la fonction RH. Le processus de management de la performance est, certes, une étape privilégiée du calendrier de la gestion des ressources humaines. Mais pour être efficace, il doit être appréhendé comme un prolongement de la relation construite et nourri tout au long de l'année entre les trois protagonistes cités au-dessus.

W

Au cours de mes diverses expériences dans l'industrie ou les services internet, les équipes RH et moi-même n'avons eu de cesse de tendre vers une meilleure pertinence des contenus des entretiens annuels de performance et des objectifs Smart fixés. Les formations à la conduite d'entretiens doivent être renouvelées chaque année et proposées aux managers afin de les sensibiliser encore et encore à ce qu'ils doivent faire et aux questions qu'ils doivent se poser W pourquoi W? quoi W? comment vérifier W? quels moyens W? quand W? Il faut également marteler ce qu'ils ne doivent pas faire, c'est-à-dire W le manager ne doit pas imposer des objectifs sans en discuter avec le collaborateur, ne pas fixer une liste interminable d'objectifs, ne pas oublier de se référer aux valeurs et aux pratiques de l'entreprise. Il faut «W donner du sens W» à l'entretien d'évaluation de la performance en communiquant sur ce qui va et ce qui

ne va pas de manière factuelle, sur les points forts et les points à améliorer, sur le développement dans le poste, sur les réussites et réalisations significatives pour discuter des perspectives de carrière et savoir rétribuer en fonction du niveau de performance atteint.



FWdfcYfSa a W J ; J E

«L'originalité de ce plan vient compléter l'entretien d'évaluation. L'encadrement participe au programme PAPIW plan d'amélioration des performances individuelles. Les actions sont définies, chaque mois, pour contribuer à l'atteinte d'un objectif défini en début d'année. Les cadres bénéficient à ce titre de primes perçues en toute objectivité tant sur le plan quantitatif que qualitatif. L'ambition de la société est d'élargir progressivement le cercle des salariés concernés. Le plan démarre après une sensibilisation à l'entretien d'évaluation. L'entretien d'évaluation s'effectue, chaque

année, dans un climat de sérénité, car il est bien explicité et compris de tous. Le document permettant l'élaboration du plan de formation est remis à chaque salarié avec un taux de retour de l'ordre de 90%. Le budget formation représente 4,5% de la masse salariale. Les formations obligatoires relatives à la sécurité, au secourisme, à la conduite d'engins sont totalement maîtrisées. Certains salariés choisissent d'être eux-mêmes formateurs en intra-entreprise. Le programme PAPI est complété par le plan "Cari jeunes", qui a pour objectif de recruter chaque année 40 jeunes sans qualification qui sont directement "tutorés" sur les chantiers. Les salariés tuteurs qui se déterminent, souvent, lors de leur entretien d'évaluation participent à leur recrutement dans un esprit de totale adhésion. » (Nathalie Malan-Manigne, ex-DRH de Cari)

? ZSd ihf W60.

Bc fa Wf `Wg gS`Sf iWg

W

; Sch UWUZSe ii gW6

- ▶ Les lois relatives à la formation
- ▶ Le plan de formation
- ▶ L'entretien de professionnalisation
- ▶ Le DIF, le CIF, la VAE, le bilan de compétences
- ▶ Le bilan social de la formation
- ▶ Les divers modes de formation

W

La formation est un formidable levier de développement au sein des entreprises. Il s'agit d'articuler au mieux les besoins des entreprises et les parcours professionnels des salariés face à la transformation du marché du travail et à la mondialisation.

DWh æ ih gW6 Si ikWh x æ fdgb Si idc

L'obligation de la formation professionnelle est un axe récent de la politique RH en entreprise.

Mc gSeeW Zihidg if j W



La loi du 3^W décembre 1966 pose un nouveau principe de droit social^W le droit des travailleurs à bénéficier d'un congé formation. Ce droit doit être organisé conventionnellement.



La loi du 16^W juillet 1971 généralise le congé individuel de formation (CIF), oblige à la consultation du CE, fait financer la formation continue par les entreprises dans celles de plus de 10^W salariés. L'apprentissage en entreprise est préconisé, avec pour but de donner à des jeunes travailleurs une formation générale pratique en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle sanctionnée par un des diplômes de l'enseignement technologique. Cette formation fait l'objet d'un contrat d'apprentissage signé entre l'entreprise et l'école. La loi du 24^W février 1989 oblige de négocier avec les organisations syndicales.



La loi du 12^W juillet 1990 étend le crédit formation à tous les salariés et renforce le contrôle de l'offre de formation. L'investissement formation s'inscrit au premier plan des investissements rentables.



La loi du 31^W décembre 1991 enrichit le système par^W

- ✓^W La création d'un congé bilan de compétences pour les salariés^W
- ✓^W L'ouverture du droit à la formation dans les entreprises de moins de 10^W salariés^W
- ✓^W L'accroissement des moyens financiers consacrés par les entreprises à la formation continue^W
- ✓^W L'obligation quinquennale de négocier, au niveau de la branche, les objectifs et les moyens de la formation professionnelle^W
- ✓^W La simplification des règles relatives aux CIF pour les salariés en CDD.



La loi du 17^W janvier 2002 touche plus particulièrement la DRH, car elle insiste sur l'obligation d'adaptation permanente de l'emploi et des qualifications qui, jointe aux acquis de l'expérience, offre à chacun de plus grandes chances de conserver son emploi, d'en changer ou d'évoluer sur le plan professionnel.

^W

Dans l'accord paritaire du 20^W septembre 2003, signé par les principaux syndicats, la formation professionnelle continue a pour objet de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des travailleurs, de

permettre leur maintien dans l'emploi, de favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle et de contribuer au développement économique et culturel et à leur promotion sociale.



La loi du 4^W mai 2004, actuellement en vigueur^W

- ✓^{VS} Structure le plan de formation en fonction des priorités, soit d'adaptation, soit d'évolution ou de développement personnel^W
- ✓^W Crée les nouveaux outils de la formation en entreprise que sont l'entretien professionnel, le passeport formation, le bilan de compétences, la VAE, la période de professionnalisation^W
- ✓^W Crée le DIF, formation hors temps de travail^W
- ✓^W Alloue des moyens supplémentaires au CIF^W
- ✓^W Augmente la contribution minimale des entreprises.

La participation des employeurs est obligatoire et varie en fonction de la taille, moins de 10^W salariés, de 10^W à 20^W salariés, et plus de 20^W salariés. Les contributions sont versées à un OPCA.

Dd i gW Si ikW x aS fdgb Si idc e gd fWhh idc c W aW

La loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 s'articule autour de la formation et de l'emploi, de la démocratie sociale, de l'inspection et du contrôle.

W

Concernant la formation et l'emploiW

- ✓ WMise en place, à compter du 1^{er} janvier 2015, du CPF ou compte personnel de formationW
- ✓ VSimplification, à compter de 2015, du financement de la formation professionnelleW
- ✓ WRenforcement du dialogue social sur la GPEC et la formation dans les entreprises et les branchesW
- ✓ WInstauration, dans toutes les entreprises, d'un entretien professionnel devant se dérouler tous les deux ans permettant d'étudier les perspectives d'évolution professionnelle du salariéW
- ✓ VSimplification de la gouvernance nationale et régionale de la formation professionnelle et de l'emploiW
- ✓ WAménagement du contrat de génération pour les entreprises de 50 à moins de 300W salariés permettant un accès direct à l'aide associée au contrat de générationW
- ✓ WCréation des « Wpériodes de mise en situation en milieu

professionnel

✓ Développement de la VAE par l'accompagnement des personnes souhaitant en bénéficier

✓ Recentrage des périodes de professionnalisation sur un objectif de qualification

✓ Renforcement de l'accompagnement des titulaires d'un contrat de professionnalisation par l'obligation faite à l'employeur de désigner un tuteur

✓ Possibilité de conclure des contrats d'apprentissage pour une durée indéterminée.

I j W f j W h f d c V S b W c i S j m



La formation devient un droit fondamental depuis la loi Astier, de 1971, renforcée par la loi sur la formation du 4 mai 2004. La formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation nationale. « La formation professionnelle continue a pour objet de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des travailleurs, de permettre leur maintien dans l'emploi, de favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle, de contribuer au développement économique et culturel et à leur promotion sociale. »

W

Les types d'actions de formation qui entrent dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle continue sont les actions de préformation et de préparation à la vie professionnelle, actions d'adaptation, actions de promotion, actions de prévention, actions de conversion, actions d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances, actions de formation continue relative à la radioprotection des personnes prévues par le Code de la santé publique, actions permettant de réaliser un bilan de compétences, actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience en vue de l'acquisition d'un diplôme.

W

L'employeur a l'obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences.

W

L'accès des salariés à des actions de formation professionnelle continue est assuré à l'initiative

W De l'employeur dans le cadre du plan de formation

- Du salarié dans le cadre du congé individuel de formation
- Du salarié avec l'accord de son employeur dans le cadre du droit individuel à la formation.

DWÎ cSc UWb Wti VWaS fdgb Si idc

Chaque année, les entreprises doivent consacrer un pourcentage de leur masse salariale au financement d'actions de formation continue permettant aux salariés

- D'acquérir de nouveaux savoir-faire ou de mettre à jour leurs connaissances
- De développer des compétences pour s'adapter à un nouvel emploi
- De garantir leur employabilité.

Ces actions doivent se dérouler conformément à un programme établi en fonction d'objectifs prédéterminés. Ce programme précise obligatoirement les moyens pédagogiques employés, définit un dispositif de contrôle, de déroulement et d'évaluation des résultats de la formation.

W

DWh dgYSc i h b Wh UdaWUi Wj gh

Depuis une ordonnance du 2 août 2005, les entreprises dont l'effectif est inférieur à 10 salariés versent, au titre de la formation professionnelle, 0,55% de la masse salariale brute, celles employant entre 10 et 19 salariés

versent /). 30% et celles de plus de 20 salariés versent 1,60%.

W

Cette contribution sert à financer les actions de formation des salariés réalisées au titre du plan de formation et, en fonction des priorités définies par la branche ou l'interprofessionnel, les contrats et périodes de professionnalisation. L'employeur s'en acquitte avant le 1^{er} mars de l'année (suivant celle au titre de laquelle la participation est due), auprès d'un OPCA interprofessionnel (Agefos-PME ou Opcalia) ou de branche. Les OPCA sont chargés de collecter et de gérer les différentes contributions dues par les entreprises au titre de la formation professionnelle continue. Leur principe de fonctionnement est paritaire, c'est-à-dire qu'ils sont représentés, de part égale, par les organisations syndicales des employeurs et par celles des salariés. Une quarantaine d'OPCA sont chargés de collecter et de gérer le plan de formation et la professionnalisation. Certains sont professionnels (par exemple, l'Aref pour le BTP), d'autres sont interprofessionnels (comme l'Agefos). Les OPCA assurent, également, depuis la mise en œuvre de la réforme de la formation, le financement du DIF correspondant aux priorités définies par les branches professionnelles.

W

Pour les entreprises dont l'effectif est supérieur à 20 salariés, une contribution supplémentaire de 0,2% des salaires a pour objet le financement du congé individuel de formation. Toutes les entreprises employant des CDD versent cette cotisation, quel que soit leur effectif. Les OPACIF sont chargés de collecter et de gérer le congé individuel de formation. Le plus connu est le Fongecif, organisme interprofessionnel, qui dispose d'implantations dans chaque région. Il reçoit, instruit et finance les demandes individuelles des salariés, dans le cadre du CIF, du bilan de compétences ou des actions de VAE.

W

Le budget de la formation est lié à la masse salariale brute (celle de la DADS-U). Les dépenses de formation doivent être justifiées dans un « suivi de procédure », document spécifique à la taxe sur la formation.

W

Le suivi de l'évolution du pourcentage de la masse salariale est un des critères les plus significatifs dans l'élaboration d'un tableau RH puisqu'il contribue au positionnement de la société par rapport au développement de son capital humain.

W

8 eea7USi idc Vj USVgW aW Sa Wc
Wc i gWe gihW

Le temps de formation est assimilé au temps de travail. Le contrat de travail n'est pas interrompu, il s'agit d'un temps effectif de travail, ce qui donne droit aux congés payés ou aux RTT, par exemple. La formation s'adapte à la stratégie de l'entreprise, notamment dans le cadre d'un rachat, d'une fusion ou d'une acquisition.

DWeaSc VWfdgb Siidc

Le plan de formation correspond à l'ensemble des actions de formation établi chaque année à l'initiative du chef d'entreprise. C'est donc à lui qu'il revient de classer, suivant les besoins de l'entreprise et des salariés, les actions de formation à mettre en œuvre.

W

L'employeur est légalement tenu d'une obligation de former les salariés dans le cadre deW

- ✓W'adaptation à leur emploiW
- ✓W'évolution de leur emploiW
- ✓Wleur développement personnel.

Chaque employeur participe au financement de la formation professionnelle continue et la mise en place d'un plan de formation est l'une des modalités permettant de s'acquitter de cette obligation légale. Les instances représentatives du personnel sont obligatoirement consultées sur ce plan.

W

Chaque année, 4W millions de salariés participent à des actions de formation dans le cadre d'un plan de formation. Cela représente 300W millions d'heures, qui concernent 34W% des salariés, et 25W000W personnes bénéficient d'un congé individuel de formation.

DS b *ihWWt* » j kgWVj eæSc VW
fdgb Si *idc*

C'est un plan d'action ayant pour objectif l'acquisition ou le renforcement des compétences des salariés. Il permet de guider les stratégies de l'entreprise en termes d'emplois et de compétences. Tous les salariés sont concernés, quel que soit le contrat de travail ou la structure juridique de l'entreprise. Généralement, la construction du plan se déroule vers les mois d'octobre et novembre de chaque année, mais les jalons sont posés tout au long de l'année pour l'alimenter. Par exemple, les entretiens annuels, les phases d'évaluation, la gestion des compétences au quotidien, les axes stratégiques ou le développement de nouveaux projets contribuent à la préparation de ce plan.

W

Les points clés du plan de formation sont les suivantsW on réalise un plan pluriannuel articulé avec le plan stratégique de l'entreprise qui

nécessite, donc, une prise en compte de la compétence des hommes. Il est établi pour trois ans et il est glissant. La première année est détaillée. Le plan peut être orienté par un schéma directeur indiquant les grandes priorités. Selon la taille de l'entreprise et son mode de management, on le prépare avec la consolidation de la remontée des besoins du terrain, la fixation d'orientations directives centrales ou un panachage des deux approches. La règle générale est d'articuler les types d'objectifs avec le niveau des décideurs réellement concernés, le plan n'étant pas une fin en soi et son processus d'élaboration étant au moins aussi important que son contenu.

W

Il est souhaitable qu'il comporte également l'indication des actions qui vont être entreprises par la DRH pour améliorer la qualité des actions et des processus qui sont de sa responsabilité. Le plan, aussi bien dans sa phase de préparation que dans sa phase d'application, est conçu comme un support de communication entre les différents acteurs concernés. Il est souhaitable que le tableau de bord qui va permettre de suivre son application comporte, au-delà des indicateurs administratifs obligatoires dans le bilan social, des indicateurs permettant de suivre qualitativement l'atteinte des objectifs.

W

Le document formalisant le plan comporte, généralement, quatre partiesW

- ✓W Un exposé du contexte de l'entreprise justifiant les choix opérésW
- ✓W Un descriptif des actions déclinant les objectifsW
- ✓W Une prévision d'étalement des actions dans le tempsW
- ✓W Une budgétisation prévisionnelle.

Il précise les actions du service formation pour améliorer la qualité des actions et des processus qui sont de sa responsabilité.

W

Le plan de formation présenteW

- ✓W Les formations proposées par les représentants du personnel et retenues par l'employeurW
- ✓W Les demandes individuelles intégrées au plan par l'employeurW
- ✓W Les bilans de compétences réalisés à l'initiative de l'employeurW
- ✓W Les DIF ou les formations demandés par le salarié.

Pour élaborer un plan de formation, il faut recueillir et identifier les besoins individuels, mais aussi les axes de formation transversaux et collectifs.

W

Ces actions de formation doivent bénéficier aux salariés de l'entreprise et

relever d'une des catégories suivantes

- ✓ Adaptation ou développement des compétences
- ✓ Promotion favorisant une qualification plus élevée
- ✓ Prévention pour des salariés dont l'emploi est menacé
- ✓ Acquisition ou perfectionnement des connaissances
- ✓ Bilan de compétences ou VAE.

Dans le travail de préparation, on aura listé les organismes de formation agréés et les formations proposées. Une fois les intervenants choisis, il faudra penser à effectuer le suivi qualitatif de l'intervenant.

DS Udchj à Si idc Vj : E

Le CE est consulté sur les orientations professionnelles et notamment sur les critères retenus au niveau des choix relatifs soit à l'adaptation, à l'évolution de l'emploi ou son maintien, soit au développement des compétences.

W

Dans les entreprises dont le nombre de salariés est supérieur ou égal à 200, la commission formation est obligatoire, car elle a un rôle d'étude et un rôle préparatoire. Entre 50 et 100 salariés, on consulte le CE, entre 10 et 50 salariés, on consulte les DP. Les orientations visent à analyser l'égalité de la parité hommes-femmes. Le CE (ou

les DP en cas d'absence de CE) doit également être consulté sur

- ✓ L'exécution du plan de formation de l'année précédente et sur le projet de plan pour l'année à venir
- ✓ Les conditions de mise en œuvre des contrats et des périodes de professionnalisation
- ✓ La mise en œuvre du DIF.

La préparation des éléments du plan de formation correspond à la réactualisation des souhaits issus des entretiens annuels et aux besoins complémentaires des axes stratégiques définis. Les différentes actions de formation sont classées par priorité au regard du budget imparti. Lorsque le plan est prêt et validé, il ne reste qu'à mettre en place les actions de formation décidées.

DWTj VYW Vj eæc

Chaque action de formation décidée au plan est budgétée. Les dépenses de formation sont composées des frais pédagogiques et des salaires induits, c'est-à-dire la rémunération du salarié durant la formation.

W

La formation est remboursée par les OPCA. Au sens du Code du travail, une action de formation professionnelle imputable sur l'obligation légale

- ✓ Doit se dérouler conformément à un programme établi en fonction

d'objectifs de formation préalablement définisW

✓WDoit préciser dans le programme les moyens pédagogiques, l'encadrement mis en œuvre et définir un dispositif de suivi et d'évaluationW

✓WDoit donner lieu à la délivrance d'une attestation de présence signée par le stagiaireW

✓WDoit, par ailleurs, être dispensée, sauf cas particuliers, dans des locaux distincts des «Wlieux de productionW, soit à l'intérieur, soit à l'extérieur de l'entreprise.

Ces éléments sont nécessaires pour bénéficier de la prise en charge financière par l'OPCA et peuvent être vérifiés en cas de contrôle par les pouvoirs publics.

W

Un bilan pédagogique est rempli chaque année au mois d'avril et envoyé à la DRTEFP par les organismes formateurs.

W

Lorsque l'entreprise organise la formation avec ses propres moyens, elle peut retenir comme dépenses de formationW

✓WLa rémunération du personnel enseignant et non enseignant qui est affecté à temps plein à des activités de formationW

✓WLe coût des fournitures, des équipements et des matériels

pédagogiques

✓ Les dépenses liées directement au déroulement des actions de formation (entretien des locaux de formation et du mobilier, dépenses liées à l'organisation administrative des actions de formation)

✓ La rémunération des « stagiaires » (nom donné aux salariés en formation) ainsi que leurs frais d'hébergement et de transport.

Le suivi du plan de formation répond à deux nécessités, celle de l'évaluation des actions de formation et celle de l'analyse des formations par rapport au salarié. L'évaluation systématique des actions de formation s'effectue à trois niveaux

✓ Les objectifs pédagogiques (réalité de l'apprentissage)

✓ Les objectifs de formation (appréciation des résultats de la formation)

✓ Les objectifs d'évolution de l'entreprise (mesure des effets sur le terrain).

L'analyse de la formation par rapport au salarié lui-même permet de prendre en compte sa formation initiale, les acquis professionnels, les formations suivies au cours de sa carrière avec, éventuellement, les diplômes obtenus.

DWUdc i gSi VW

egd fWhh idc c Sa hSi idc



La loi du 4^W mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social crée le contrat de professionnalisation.

W

Les contrats de professionnalisation et les périodes de professionnalisation associent des enseignements généraux, professionnels et technologiques (dispensés dans des organismes publics ou privés de formation ou, lorsqu'elle dispose d'un service de formation, par l'entreprise) et l'acquisition d'un savoir-faire par l'exercice en entreprise d'une activité professionnelle en relation avec la qualification recherchée.

W

Ce contrat a pour objet de compléter une formation initiale ou d'obtenir une qualification afin de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelles. Tous les employeurs du secteur privé sont concernés par le contrat de professionnalisation. Les entreprises de travail temporaire peuvent embaucher dans le cadre de ce contrat.

W

Le contrat de professionnalisation s'adresse aux personnes de 16^W à 25^W ans révolus, qui peuvent par ce biais compléter leur formation initiale. Il est également ouvert aux demandeurs d'emploi âgés de 26^W ans et plus.

Mc WUdc kWc i idc dTa iY Si digW

Elle est signée entre l'entreprise et l'établissement d'enseignement. Le contrat de professionnalisation est obligatoirement établi par écrit et doit être déposé à la DDTEFP. Ce contrat peut être réalisé dans le cadre d'un contrat à durée indéterminée ou dans le cadre d'un contrat à durée déterminée de 6 à 12 mois. Il ne peut prévoir de clause de dédit formation. Le titulaire du contrat de professionnalisation bénéficie des mêmes conditions de travail que les autres salariés, dans la mesure où elles ne sont pas contraires aux exigences de leur formation. Le bénéficiaire perçoit pendant l'action de professionnalisation une rémunération qui dépend de son statut (pourcentage du smic ou du salaire de qualification de la convention collective).

W

Le contrat de professionnalisation doit permettre au salarié formé d'acquérir une qualification, soit enregistrée dans le répertoire national des certifications professionnelles, soit reconnue dans les classifications d'une convention collective nationale de branche. Des conventions ou accords collectifs de branche définissent les bénéficiaires et la nature des qualifications auxquelles amènent ces contrats.

W

L'action de professionnalisation comprendW

- ✓ Des actions d'évaluation et d'accompagnement
- ✓ Des enseignements généraux, professionnels et technologiques.

Si un tuteur est désigné

Un tuteur peut être désigné par l'employeur pour accueillir et guider le jeune dans l'entreprise. La personne choisie doit être volontaire et justifier d'une expérience professionnelle d'au moins deux ans dans une qualification en rapport avec l'objectif de professionnalisation visé. Le tuteur ne peut exercer simultanément ses fonctions à l'égard de plus de trois bénéficiaires d'un contrat de professionnalisation, d'apprentissage ou de périodes de professionnalisation. L'employeur peut remplir la fonction de tuteur s'il remplit les conditions de qualification et d'expérience.

Avantages pour l'employeur

L'employeur bénéficie pour les jeunes de moins de 26 ans et pour les demandeurs d'emploi âgés de 45 ans et plus d'une exonération de charges patronales de sécurité sociale sur la partie du salaire versée n'excédant pas le smic pour le nombre d'heures rémunérées. Cette exonération porte sur la durée du CDD ou sur la durée de l'action de professionnalisation si le contrat est à durée indéterminée.

W

L'employeur peut imputer sur la participation à la formation professionnelle les dépenses liées aux actions de formation qui vont au-delà des montants forfaitaires pris en charge par les OPCA.

HgjhWWt UZSgYWVWh fgSih eSg aWh
GH: 8

Les organismes paritaires collecteurs agréés prennent en charge les actions d'évaluation, d'accompagnement et de formation sur la base de forfaits horaires. L'employeur adresse le contrat à l'OPCA au titre de l'alternance, au plus tard dans les cinq jours qui suivent le début du contrat. Après avoir émis un avis sur le contrat de professionnalisation et décidé de la prise en charge des dépenses de formation, l'OPCA dispose d'un mois pour le déposer, ainsi que l'avis et la décision relative à son financement, à la DDTEFP du lieu d'exécution du contrat. Le contrat est enregistré par celle-ci s'il est conforme aux dispositions qui le réglementent. La non-réponse de la DDTEFP, passé le délai d'un mois, vaut décision d'enregistrement. En cas de rupture avant son terme du contrat de professionnalisation s'il s'agit d'un contrat à durée indéterminée, l'employeur signale la rupture dans les 30W jours qui suivent à la DDTEFP, à

l'OPCA et à l'organisme qui recouvre les cotisations sociales.

W

La mise en place de contrats de professionnalisation se révèle particulièrement pertinente au sein du service formation et une DRH est, souvent, la première à montrer l'exemple en recrutant des jeunes sous ce type de contrat.

ENTRETIEN PROFESSIONNEL

L'entretien professionnel a pour objectif d'évaluer les compétences de chaque collaborateur, d'examiner les différents moyens de les développer, notamment, grâce à la formation et d'envisager l'évolution professionnelle du collaborateur à court et moyen terme. Tous les salariés, sans condition d'ancienneté, sont concernés par l'entretien professionnel. Chaque salarié doit bénéficier d'un tel entretien au moins tous les deux ans. Les modalités de mise en œuvre sont définies par chaque entreprise.



Cependant, l'entretien pourra porter sur W

- ✓ Ses réalisations du salarié W
- ✓ Ses objectifs professionnels W
- ✓ Ses compétences W

✓ Les différentes formations qu'il a reçues et celles dont il pourrait bénéficier.

Par ailleurs, rien n'empêche de concilier l'entretien professionnel et l'entretien annuel avec le salarié. Il est conseillé d'examiner avec le salarié les possibilités d'utilisation de son DIF. La préparation et la tenue de l'entretien ont lieu pendant le temps de travail et au sein de l'entreprise. Les collaborateurs chargés de conduire ces entretiens doivent être formés à leur mission managériale et être informés de la stratégie de formation de l'entreprise. En outre, une maîtrise des référentiels emplois/compétences liés aux métiers de l'entreprise est requise. Enfin, l'entretien professionnel doit donner lieu à une conclusion écrite, approuvée par le salarié et son responsable d'entretien, c'est-à-dire que chacune des deux parties doit pouvoir exprimer sa position.

W

Une rubrique relative à ces entretiens pourra être introduite dans le bilan social de l'entreprise assortie d'une information au comité d'entreprise sur les modalités de réalisation des entretiens. En tout état de cause, les institutions représentatives du personnel, lorsqu'elles existent, sont informées des éléments quantitatifs et statistiques relatifs à la tenue des entretiens et notamment des formations définies à l'issue de

l'entretien et approuvées par les deux parties.

DWB Wt i dgSi

Voici ce qu'en dit Frédérique Guénot, coach et philosophe qui accompagne de nombreuses entreprises internationales des institutions et des gouvernements dans la mise en œuvre et le pilotage de programmes de mentorat.

W

Le mentorat est le terme français pour ~~FRDFSLQJ~~ ou ~~P HQVRULQJ~~ .

W

Le mentor est une personne d'expérience qui offre son expertise à un autre salarié, le « ~~W~~mentoré~~W~~ » dans le but d'atteindre des objectifs professionnels.

W

L'aide fournie par le mentor est, généralement, bénévole et apportée dans le cadre d'une relation professionnelle, en dehors de la ligne hiérarchique, répondant aux besoins particuliers du mentoré et en fonction d'objectifs liés à son développement professionnel.

W

Le mentorat peut intervenir à la suite, par exemple, d'une réorganisation de l'entreprise ou, à la suite de la mise en

place d'un plan relatif à l'égalité entre hommes et femmes.

W

Il s'agit ensuite de sélectionner la cible susceptible de bénéficier de ce programme puis de rechercher les mentors qui sauront instaurer une relation de confiance et de transparence.

W

Avant d'établir les binômes, un questionnaire est envoyé aux mentors et aux mentorés pour vérifier l'adéquation offre/besoin.

DWg« aWVWh J A

Les RH sont généralement présents dans le comité de pilotage de ce mentorat. Le mentorat s'inscrit dans une temporalité W-W en moyenne une année W-W, laquelle peut induire des modifications liées aux RH.

W

La principale force du mentorat est de décroiser l'entreprise, de créer une réelle transversalité, de développer la communication et la coopération entre les individus.

W

La puissance de l'internationalisation, la montée de l'hyperconnectivité, les partages de compétences sont autant

de raisons qui justifient la montée de ce phénomène.

W

Le mentorat favorise les gestions de carrière, d'employabilité, d'attractivité. En ce sens, il se pose comme un formidable outil de gestion de talents, de fidélisation des potentiels. Plus encore, il valorise l'image de l'entreprise, car celle-ci, en s'appropriant cet outil, montre qu'elle reconnaît les compétences de ses collaborateurs.

DWeShhWedgi fdgb Si idc

Aux termes de l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003, chaque salarié doit être en mesure d'identifier et de faire certifier ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes professionnelles, acquises soit par la formation initiale ou continue, soit du fait de ses expériences professionnelles. Le «W passeport formationW a pour objectif de recenser ces divers éléments. Le passeport est réalisé à l'initiative du salarié. Il en est propriétaire et est responsable de sa constitution et de son utilisation.

W

Dans le respect des évolutions législatives et réglementaires, ce passeport formation recenseW

- ✓ ~~W~~ Diplômes et titres obtenus au cours du cursus de formation initiale ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Expériences professionnelles acquises lors des périodes de stage ou de formation en entreprise ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Certifications à finalité professionnelle délivrées sous forme de diplôme, obtenues dans le cadre de la formation continue ou de la validation des acquis de l'expérience ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Actions de formation suivies au titre de la formation professionnelle continue ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Connaissances, compétences et aptitudes professionnelles acquises par l'emploi occupé.
- ✓ ~~W~~ Avec l'accord du salarié, les décisions en matière de formation, prises lors d'un entretien professionnel ou d'un bilan de compétences dont il a bénéficié, peuvent être mentionnées dans une annexe. Depuis le 1^{er} janvier 2005, les entreprises doivent conserver les informations susceptibles d'être recensées dans le passeport formation et doivent les fournir au salarié, à sa demande.

DS Udb b j c *i*USi *i*dc VWæ
fdgb Si *i*dc

Il s'agit de mettre en avant la politique de formation de l'entreprise, qui

représente un budget non négligeable et qui s'inscrit dans un axe stratégique de développement.

W

La DRH s'engage pour la formation, car c'est réellement un enjeu, créateur de valeur pour l'entreprise. Après du chef d'entreprise ou de celui qui va avaliser le plan de formation, l'objectif de la DRH est d'obtenir l'investissement le plus large possible, au titre de la formation, en s'appuyant sur des éléments justificatifs comme l'adaptation aux nouvelles technologies, l'évolution des métiers, la GPEC (départs à la retraite, turnover). La DRH rencontre, également, les différents chefs de service ou communique avec eux, pour mieux connaître les arguments liés à leur demande de formation, afin de justifier et d'affecter les priorités. Elle leur fait, par exemple, préciser les conséquences d'une formation prescrite par eux mais non retenue ou elle envisage avec eux les futurs CIF et DIF de leur équipe. Le but est, donc, de les impliquer dans l'élaboration du plan de formation, d'en montrer l'importance et de prévoir, si besoin, le remplacement des salariés en formation et le coût s'y référant.

W

Quant à la communication avec les IRP, même si elle est obligatoire, elle peut être menée sous un jour constructif et valorisant pour l'image de l'entreprise. Il peut y avoir une réunion formelle,

conformément aux textes législatifs, et informelle, relative aux défis humains de l'entreprise sur l'employabilité, c'est-à-dire l'adéquation entre l'emploi et les compétences. La communication RH repose sur une transparence totale des enjeux économiques de l'entreprise et sur la flexibilité nécessaire face aux évolutions des marchés et des technologies, en mettant en valeur les formations effectuées dans cet objectif.

W

La DRH informe sur les droits de chaque salarié en matière de formation. Dans le cadre du DIF, il est nécessaire d'être à l'écoute des salariés et de noter les formations qui les intéressent, l'information relative au nombre d'heures est écrite et jointe au bulletin de salaire du mois de décembre. L'entretien professionnel obligatoire tous les deux ans pour les salariés ayant deux ans d'ancienneté est un réel moyen de communication avec chacun d'entre eux.

: db b j c iUSi idc SkWU aWhS aSgiW
Wc fdgb Si idc

Le service de formation est en prise directe avec le salarié qui part en formation, il communique sur W

- ✓ We contenu de la formation W
- ✓ We calendrier, la date, les horaires et le lieu W

- ✓ Le transport et les conditions d'hébergement
- ✓ Le remboursement des notes de frais, si besoin
- ✓ Le document relatif à l'attestation de formation.

Si l'entreprise a des salariés concernés, elle doit leur en faire connaître les modalités de réalisation d'un plan de formation conformément à la loi. Les actions de formation doivent en effet se déterminer en priorité par rapport à l'adaptation, ensuite par rapport à l'évolution ou au maintien des emplois, et enfin par rapport au développement des compétences.

W

L'action d'adaptation au poste de travail correspond à la catégorie W. Pour déterminer si une action de formation entre dans la catégorie W, il faut

- ✓ Analyser le poste de travail (quelles sont les tâches qui le caractérisent, les moyens qu'il requiert, sa place dans le service, le département, l'entreprise...)
- ✓ S'interroger sur la capacité du salarié à occuper ce poste.



Si les formations envisagées visent l'adéquation salariés/postes, ces actions relèvent de la catégorie W. Par

exemple, dans une PME, une secrétaire comptable est chargée de l'établissement de la paie. Elle travaille sur un ordinateur, ce poste exige l'utilisation du logiciel de paie. Si l'intéressée ne sait pas l'utiliser, elle suit une formation à l'utilisation du logiciel.

W

Les actions liées à l'évolution des emplois ou au maintien dans l'emploi appartiennent à la catégorie ~~W2~~. Pour déterminer si une action de formation entre dans la catégorie ~~W2~~, il faut ~~W~~

- ✓ ~~W~~ S'interroger sur l'évolution prévisible des emplois ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Examiner la capacité des salariés à occuper ces emplois compte tenu des évolutions en cours prévisibles.



Si les formations envisagées visent à maintenir les salariés dans leur emploi ou à favoriser leur évolution vers un autre emploi, tout en restant dans la même qualification, il s'agit d'actions relevant de la catégorie ~~W2~~. Par exemple, dans le cadre d'une réorganisation de l'entreprise, la secrétaire comptable doit prendre en charge le suivi de l'activité commerciale, cette évolution exige des connaissances en matière de conception, de mise en œuvre et de suivi de tableaux de bord. Si l'intéressée ne les possède pas, elle suit une formation sur les tableaux de bord commerciaux.

W

Les actions liées au développement des compétences sont affectées à la catégorie ~~VB~~.

W

Pour déterminer si une action de formation entre dans la catégorie ~~VB~~, il faut ~~W~~

- ✓ ~~W~~ Faire l'état des compétences nécessaires ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Repérer les salariés susceptibles de les exercer.



Si la ou les formations envisagées visent à développer les compétences recherchées, il s'agit d'actions relevant de la catégorie ~~VB~~. Par exemple, afin de permettre à une secrétaire comptable d'évoluer tout en palliant un départ à la retraite, vous envisagez de la promouvoir en tant qu'assistante commerciale. Cette évolution exige des connaissances au-delà de la qualification de l'intéressée. Vous prévoyez une formation à la technique de vente. Une partie de l'action se déroule hors temps de travail. Avant le départ en formation, vous signez donc avec la salariée un accord précisant les modalités de la formation hors temps de travail, les engagements de l'entreprise envers la salariée pour sa future promotion et ceux de la salariée concernant son assiduité à la formation et le résultat de son évaluation.

Ec Udc Uaj hīdc

La formation est un facteur indispensable à l'évolution et au développement des compétences du personnel et de l'entreprise dans un environnement de travail sans cesse confronté à la concurrence. La réforme de la formation professionnelle qualifiée d'«~~W~~ historique~~W~~ » et les nouvelles dispositions permettent au salarié de mieux maîtriser globalement son parcours professionnel. Cependant, il y aura certainement des jurisprudences qui détermineront, petit à petit, le cadre d'application de ces divers types de formations.

W

Les tableaux de bord relatifs à la formation vérifient l'impact des actions sur le déploiement stratégique de l'entreprise. Ils contrôlent l'efficacité et la rentabilité des actions de formation engagées. Ils mobilisent les équipes RH autour d'objectifs communs d'une meilleure anticipation de l'employabilité, apportant ainsi un minimum de sécurité aux salariés conscients de la mondialisation mais rassurés par les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour s'y adapter.

DWUdb ei WeWghdc c Wā VW
fdgb Si *i*dc dj : H?

Le CPF permet à toute personne, salariée ou demandeuse d'emploi, de suivre, à son initiative, une action de formation. Il accompagne son titulaire dès l'entrée dans la vie professionnelle, tout au long de sa carrière jusqu'au départ à la retraite. Le compte personnel de formation a pour objet de donner à chacun, salarié ou demandeur d'emploi, les moyens d'évoluer professionnellement de manière autonome et de sécuriser son parcours professionnel.

DWUj b j aVWh ZWj gWh : H?

Comme le DIF, le compte personnel de formation est crédité en heures à la fin de chaque année, dans la limite de 150Wheures de formation sur 8Wans.

W

Pour les personnes travaillant à temps complet, il est alimentéW

✓W De 24W heures par an les 5W premières années, soit 120WheuresW

✓W Puis de 12Wheures par an pendant 3Wans, pour atteindre le plafond maximal de 150Wheures.

Pour le salarié travaillant à temps partiel, les heures créditées sont calculées proportionnellement au temps de travail effectué.

W

Sont prises en compte dans le calcul des heures les périodes d'absence liées à un congé de maternité, de paternité et d'accueil de l'enfant, d'adoption, de présence parentale, de soutien familial, à un congé parental d'éducation, à une maladie professionnelle ou à un accident de travail.

W

Les heures de formation inscrites sur le compte demeurent acquises en cas de changement de situation professionnelle ou de perte d'emploi.

W

Le compte personnel de formation peut par ailleurs faire l'objet d'un abondement complémentaire au moment de son utilisation, notamment par l'employeur, par application d'un accord de branche ou d'entreprise, par l'État, les Régions ou Pôle emploi.

W

Le CPF comporte quatre avantages par rapport au DIF

- ✓ W est universel (chaque actif se voit ouvrir un compte dès 16 ans) W
- ✓ W est parfaitement transférable (les heures sont acquises définitivement par la personne) W
- ✓ W Il permet d'accéder à une formation qualifiante et « W vertifiante W W
- ✓ W Il est financé par des prélèvements spécifiques.

DWh ZWj gWh Vj ; B?

Les salariés qui n'ont pas utilisé toutes les heures acquises au titre du DIF peuvent les transférer sur leur CPF depuis le 1^{er} janvier 2015. Ils disposeront alors d'une durée de 6 ans pour mobiliser ces heures, soit jusqu'au 1^{er} janvier 2021. Ces heures seront entièrement cumulables avec celles acquises au titre du CPF.

?dgb Si idch WYITaWh Sj : H?

Les formations éligibles au compte personnel de formation permettent aux personnes d'acquérir des compétences attestées. Les autres formations éligibles au CPF devront figurer sur une liste élaborée par les conseils régionaux, les partenaires sociaux, et les branches professionnelles. Ces formations répondent le plus souvent aux besoins économiques prévisibles.

DWUdc hWaWc Wkdaj i idc
egdfWhhidcc Waw% EH)

L'objectif est que toute personne puisse bénéficier, à titre gratuit, d'un conseil en évolution professionnelle dès son entrée sur le marché du travail et jusqu'à son départ à la retraite, quel que soit son statut.

W

Ce conseil doit permettre à chaque personne concernée de mieux identifier ses aptitudes et compétences professionnelles et doit l'aider dans son orientation professionnelle.

W

Son objectif est de favoriser la prise de recul, l'élaboration et la conduite d'un projet professionnel, que ce projet nécessite ou non la mise en œuvre d'une formation.

W

Afin de préciser les modalités de mise en œuvre du conseil en évolution professionnelle, un cahier des charges national a été défini par les partenaires sociaux, l'État et les régions.

DW: B? %Jdc YWic VikIVj Wb VW
fdgb Si idc)

Le CIF est également à la demande du salarié. Il a pour objet de permettre à tout salarié de suivre, à son initiative, des actions de formation, afin d'accéder à un niveau de qualification supérieur, de changer d'activité ou de profession. Ce congé est ouvert aux salariés des entreprises du secteur privé, quelle que soit la taille de l'entreprise qui les emploie, avec des dispositions particulières pour les intérimaires. Son financement doit cependant correspondre aux priorités de l'organisme financeur (le Fongecif dans

la plupart des cas). La formation peut se dérouler à temps partiel ou à temps plein et sa durée est, sauf exception, limitée à un an à temps complet ou 1200 heures à temps partiel.

W

La formation doit correspondre à un stage d'acquisition, d'entretien et de perfectionnement des connaissances ou à un stage de promotion permettant d'acquérir une qualification plus élevée.

W

Le salarié en CDI peut déposer une demande de congé dans la mesure où il justifie d'une ancienneté professionnelle de 24 mois consécutifs ou non, dont 12 mois dans l'entreprise actuelle. Un délai de franchise doit être respecté entre deux CIF demandés par un salarié dans la même entreprise. La démarche est double, une demande d'autorisation d'absence doit être adressée à l'employeur et une demande de prise en charge du salaire et des frais de formation doit être faite au Fongecif.

W

La demande d'autorisation auprès de l'employeur doit respecter un délai de prévenance de 120 jours si le stage dure au moins 6 mois, et de 60 jours dans les autres cas. À défaut, l'employeur peut légitimement refuser le CIF.

W

La demande d'autorisation d'absence à l'employeur doit être écrite et indiquer précisément

- ✓ La date de début de stage
- ✓ L'intitulé du stage et sa durée
- ✓ Le nom de l'organisme responsable.

L'employeur doit faire connaître sa réponse dans les 30 jours suivant la réception de la demande. Si l'absence du salarié est préjudiciable à la bonne marche de l'entreprise, l'employeur peut, en motivant sa décision, et, après consultation du CE ou des DP, reporter la demande de 9 mois au maximum. Il peut reporter la demande lorsque 2% des effectifs sont déjà en congé formation quand l'entreprise compte 200 salariés ou plus, lorsque 2% des heures de travail effectuées dans l'année ont déjà été prises au titre du CIF quand l'entreprise a moins de 200 salariés, et lorsqu'un salarié est déjà en CIF pour les entreprises de moins de 10 salariés.

W

De son côté, le Fongecif étudie la demande de prise en charge financière selon ses propres critères de priorité, définis par son conseil d'administration. Sa participation peut être totale ou partielle et couvrir tout ou partie des salaires ou des frais de formation. Une partie de la formation peut être réalisée en dehors du temps de travail. Le Fongecif ou l'OPCA sont susceptibles de

prendre en charge, dans l'ordre de priorité

- La rémunération
- Le coût de la formation
- Les frais de transport
- Les frais d'hébergement.

Le temps passé en congé formation est assimilé à un temps de travail ainsi, les congés payés et les primes sont dus en totalité. Le salarié continue à bénéficier de toutes les prestations de la Sécurité sociale.

DS N8 **E %kSa iVS i dc VWh SUf j ih** **VWbaÊWhe WgiWc UW)**

Désormais, le DIF permet aussi de faire une VAE. La VAE est un droit inscrit dans le Code du travail, qui permet de faire valider les acquis de son expérience en vue d'obtenir un diplôme, un titre à finalité professionnelle ou un certificat de qualification figurant dans le RNCP. Toutes les activités, y compris bénévoles, sont prises en compte.

W

La VAE permet d'acquérir tout ou partie d'un diplôme ou d'un titre. Elle permet, également, d'accéder à un cursus de formation sans justifier du niveau d'études normalement requis. Tous les salariés ont accès à la VAE dans la mesure où ils peuvent justifier d'une expérience d'au moins trois années,

consécutives ou non, en rapport avec la qualification demandée. La formation initiale ou continue et les stages en milieu professionnel ne sont pas comptabilisés.

DWg«aWVj jj gn

C'est un jury de validation qui apprécie le caractère professionnel des compétences acquises et le lien avec celles exigées par le référentiel. Le règlement de la certification définit les modalités et les critères d'évaluation des compétences du candidatWexamen sur dossier, mise en situation, entretien. Le jury est souverain et peut prononcer une validation totale ou partielle de la certification visée. Dans ce dernier cas, il définit la nature des compétences devant faire l'objet d'un contrôle complémentaire pour que le candidat acquière le complément de validation nécessaire à l'obtention du titre.

DS Vwb SgUZWVWN8E

Si le candidat a identifié la certification visée, il s'adresse à l'organisme compétent. Dans le cas contraire, il peut obtenir des informations auprès des différents organismes en charge de l'information et de l'orientation. Il peut être accompagné dans la constitution de son dossier et obtenir, selon les cas, un financement, total ou partiel, du

coût de la certification. Certains organismes de formation, cabinets de conseil ou centres de bilans de compétences se sont dotés de tels services d'accompagnement. Les salariés du secteur privé peuvent également obtenir de leur employeur, sous certaines conditions, un congé de validation des acquis de l'expérience d'une durée maximale de 24 heures. Les titres validés correspondent notamment à un BTS, soit bac . W2, à une licence, soit bac . W3, ou à un master, soit bac . W5, ou encore permettent l'accès à un titre d'ingénieur.

DWTiaSc VWUdb eW Wc UWh

Il permet de faire un point sur la vie professionnelle du salarié, d'analyser ses compétences, ses aptitudes et ses motivations. Il peut aider à définir un projet professionnel cohérent ou valider un projet de formation. Réalisé pendant ou en dehors du temps de travail, sa prise en charge est assurée par le Fongecif. Le bilan se déroule dans un organisme agréé qui garantit la totale confidentialité de la démarche.

W

Le bilan de compétences s'effectue en trois étapes. D'abord un entretien individuel pour définir les besoins du salarié et présenter les conditions de déroulement du bilan, puis une phase

d'investigation qui permet d'analyser les aptitudes et les centres d'intérêt et enfin une conclusion avec remise d'un document de synthèse, qui reprend le projet et définit les étapes envisagées de sa mise en œuvre. Les actions sont conduites, sauf exception, de manière individuelle, et le salarié est le seul destinataire des conclusions du bilan.

W

Le salarié peut prendre l'initiative de suivre un bilan de compétences s'il dispose d'une ancienneté de plus de cinq ans, dont un an dans l'entreprise actuelle, et tout en respectant un délai de franchise de cinq ans entre deux bilans. Il fait une demande de prise en charge de sa rémunération et des frais de bilan auprès du Fongecif. Deux mois avant le début du bilan, il présente une demande d'autorisation d'absence à son employeur, qui dispose de 30 jours pour répondre. Le salarié peut aussi effectuer son bilan en dehors du temps de travail. Dans ce cas il n'est pas tenu d'informer son employeur de sa démarche et les frais de bilan restent pris en charge.

W

L'employeur peut également demander au salarié de suivre, avec son accord, un bilan de compétences dans le cadre du plan de formation, mais il ne peut, en aucun cas, lui imposer. Les résultats ne peuvent être communiqués à l'employeur sans l'accord exprès du salarié.

W

Les organismes habilités à réaliser des bilans de compétences doivent être inscrits sur une liste arrêtée par le Fongecif (ou un autre Opcacif de branche). En aucun cas les entreprises ne peuvent réaliser elles-mêmes des bilans de compétences pour leurs salariés.

9 *ia*Sc hdUiSa*a*Wx æ *f*dgb Si *i*dc

La formation professionnelle continue correspond au poste ~~W~~1 du bilan social. Les données obligatoires dans les entreprises de plus de 300 ~~W~~salariés sont, néanmoins, indispensables dans tout service RH, car elles permettent de mettre en place un historique de la formation afin de suivre ~~W~~

- ✓ ~~W~~ Les « ~~W~~stagiaires ~~W~~ (appellation des salariés en formation) ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Les répartitions entre les hommes et les femmes (droit à l'égalité) ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Les catégories socioprofessionnelles (équilibre à maintenir entre les Etam et les cadres) ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Les contrats qui se transforment de CDD en CDI grâce aux contrats de professionnalisation.

LST ~~a~~ ~~S~~j mVWTdgV

Ces tableaux de bord doivent être en adéquation avec les statistiques contenues dans le bilan social. Ce dernier permet le pilotage de la formation dans l'entreprise. L'informatisation, dans le respect de la réglementation relative à la protection des libertés individuelles, facilite la tenue des tableaux de bord. Quelques ratios mesurent l'effort de formation

- ✓ ~~W~~e nombre d'heures de stage
- ✓ ~~W~~a moyenne d'heures de stage par salarié
- ✓ ~~W~~e budget formation par salarié.

Il est important de noter d'autres indicateurs fonctionnels et, notamment, les pourcentages des

- ✓ ~~W~~ Formations effectuées conformément au plan
- ✓ ~~W~~ Seniors formés
- ✓ ~~W~~ Nouveaux recrutés ayant suivi une formation d'intégration
- ✓ ~~W~~ Hauts potentiels ayant suivi une formation au management
- ✓ ~~W~~ Collaborateurs formés à la sécurité.

Chaque entreprise adapte les ratios qui lui semblent indispensables pour un suivi qualitatif de la formation. La pertinence des indicateurs dépend des objectifs fixés. Ils se doivent d'être représentatifs du niveau de service attendu. Dans de nombreuses entreprises, les indicateurs visent à mesurer de façon précise la rentabilité des formations mises en place.

W

Par exempleW

- ✓W La diminution du nombre de rebuts pour les salariés spécifiquement formésW
- ✓W La diminution des accidents du travail à la suite d'une formation à la sécuritéW
- ✓W L'amélioration des délais de production après la formation à la conduite de projetW
- ✓W L'augmentation de prises de commandes après une formation consacrée à la vente.

Il est également important de prendre en compte les indicateurs révélateurs de la création de valeur liée à la formation, notamment dans l'acquisition et le développement des compétences, tels que les pourcentagesW

- ✓W De masse salariale consacrée à la formation au-delà du seuil réglementaireW
- ✓W De salariés ayant suivi une formation qualifiante sur le total des salariésW
- ✓W D'entretiens professionnels réalisésW
- ✓W De managers formés au management sur le total des managersW
- ✓W De budget formation consacré au développement durableW
- ✓W De RSI des programmes de formation stratégiqueW

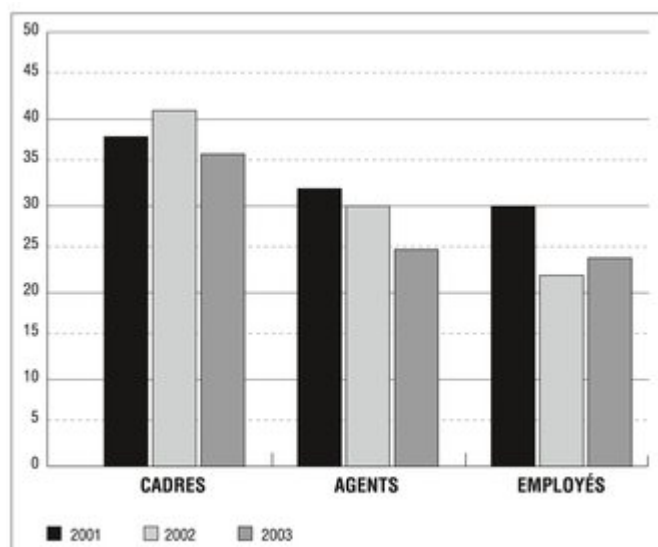
De salariés formés aux métiers clés.

Le tableau de bord RH de formation relaie la stratégie et les valeurs de l'entreprise. Ce dernier est décliné à partir des objectifs stratégiques, les divers graphiques présentent une vision globale des enjeux RH de l'entreprise liés à la formation.

I j W f j W h W h W b e d W h

Dans l'exemple ci-dessous, les cadres, les agents techniques et les employés-ouvriers représentent les trois catégories professionnelles de l'entreprise choisie. On s'aperçoit que les cadres ont plus d'heures de formation et que l'ensemble tend à diminuer. Ce graphique va permettre d'analyser, de justifier et de rectifier l'évolution.

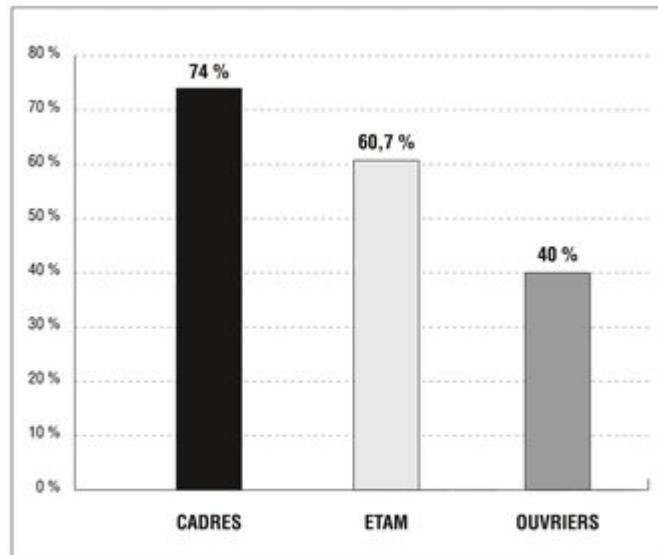
B i Y i f W 0 . . 0 8
Moyenne d'heures
de stage par
salarié.



Dans le graphique ci-dessous concernant la ventilation des catégories

socioprofessionnelles, le pourcentage de formation affecté aux cadres est pratiquement le double de celui des ouvriers. Là encore, il faudra justifier ce décalage et prendre les mesures nécessaires pour un meilleur équilibre.

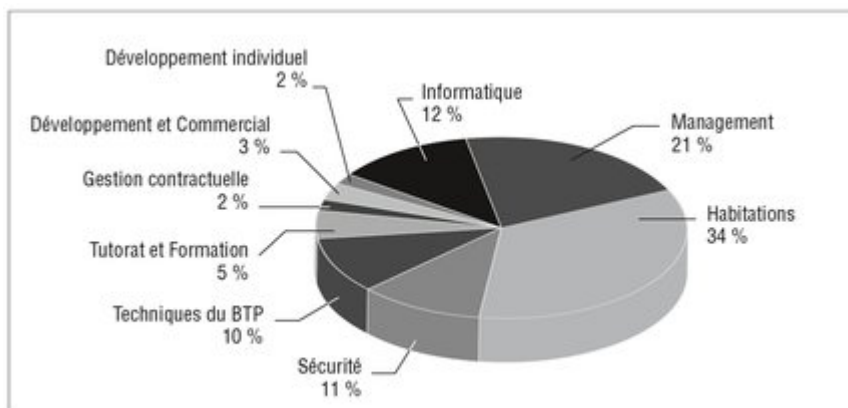
BiYi fW0. .1c8
Pourcentage de formations effectué par les CSP.



Ce troisième graphique fait apparaître que les salariés ont suivi les formations suivantes

- ✓ 21 % sur le management
- ✓ 12 % sur l'informatique
- ✓ 11 % sur la sécurité.

BiYi fW0. .2c8
Nature de la formation.



DWh V**i**kWgh b dVWh VW**f**dgb Si **i**dc

Les formations ont lieu généralement au sein de l'entreprise. Cette formation collective classique, dénommée «**W**formation en salle**W**», correspond à la formation en mode «**W**présentiel**W**», c'est-à-dire que le salarié est physiquement présent. Un salarié en formation est appelé «**W**stagiaire**W**».

DS eSgi **i**Uj aSgi **W**VWâ**W**a**W**Sgc **i**cY

L'e-learning est un des moyens disponibles pour les formations à distance. Il repose sur l'utilisation des supports numériques (Internet, intranet, cédérom...) dans le but de rendre accessibles des parcours d'autoformation individualisés, mais également dans celui de permettre des échanges entre les acteurs des formations (travail collaboratif).

W

Un véritable dispositif s'appuie sur une plate-forme baptisée «**W**LMS**W**». Un LMS regroupe l'ensemble des outils informatiques destinés à la formation en ligne. Cette plate-forme permet**W**

- W**De planifier les formations en ligne**W**
- W** D'organiser des groupes de travail**W**
- W**D'affecter des ressources**W**
- W**De suivre les formations grâce à des statistiques portant sur les

résultats des tests ou les temps de formation

✓ évaluer les apprenants

✓ intégrer de nouveaux contenus.

Les fonctionnalités d'un dispositif d'e-learning permettent

✓ La gestion du contenu, de la production et du stockage de ressources pédagogiques

✓ La gestion de la formation, de la partie administrative (inscription des stagiaires, gestion des accès)

✓ La gestion de l'interactivité, accompagnement de l'apprenant (messagerie, forum, outils collaboratifs) et les classes virtuelles (vidéoconférences)

✓ La gestion des compétences, des mises en adéquation des compétences individuelles avec les besoins de formation pour réaliser des programmes adaptés.

La mise en place d'une formation en ligne permet dans un premier temps de réduire des coûts relatifs au transport, à l'encadrement, à la location de locaux. Les frais de départ se limiteront à l'installation informatique, à condition qu'elle soit en adéquation avec les besoins et non démesurée, car les vendeurs d'informatique ont tendance à exagérer l'outil devant l'incompétence des acheteurs. Un dispositif e-learning permet d'alléger la logistique et de faire de véritables économies, à condition de choisir un outil en complément du

présentiel et non s'y substituant, car rien ne vaut le contact en formation.

W

Si la formation en ligne est perçue comme un complément ou même un renforcement d'une formation présentielle, les avantages sont les suivantsW

- ✓W Accès permanent à la formation, n'importe où, au bureau ou à domicileW
- ✓W Formation courte de populations larges et dispersées en un minimum de tempsW
- ✓W De nombreux et variés domaines d'apprentissage sur des sujets peu courantsW
- ✓W Possibilité d'apprendre 24W heures sur 24, 7W jours sur 7 et au rythme de chacunW
- ✓W Formation sur l'ordinateur personnel ou professionnel, par Internet ou intranetW
- ✓W Possibilité de créer des communautés d'apprenants, de favoriser l'interaction humaine et le partage des connaissances.

DWhS SgiW6 SUI W g VWhS
fdgb Si idc

L'apprenant ne peut être passifW il est l'acteur de sa formation. Il bénéficie d'une formation individualisée répondant à ses besoins. Ses connaissances peuvent être évaluées à

tout moment, mais, attentionW! les formations sont lassantes et le manque de contact peut décourager facilement.

W

L'e-learning doit être intégré comme une nouvelle modalité pédagogique au service d'une cause unique, celle de la formation. C'est un outil parmi d'autres et surtout un outil complémentaire.

W

Le recours aux diverses pratiques de formation n'est pas aléatoireW: le contenu des enseignements, les motifs de départ en formation influencent un usage spécifique des modes de formation. Ainsi, les formations en situation de travail s'opposent aux autres pratiquesW; moins sélectives, elles n'en demeurent pas moins adaptées à des besoins et des publics particuliers.

W

Le ministère du Travail définit ainsi la FOADW«Wne formation ouverte et/ ou à distance, est un dispositif souple de formation organisé en fonction de besoins individuels ou collectifs (individus, entreprises, territoires). Elle comporte des apprentissages individualisés et l'accès à des ressources et compétences locales ou à distance. Elle n'est pas exécutée nécessairement sous le contrôle permanent d'un formateur.W » Les premières formations à distance dans les universités ont été mises en œuvre

par les centres de téléenseignement universitaires qui envoyaient des supports de cours papier ou sonores aux étudiants inscrits. Le développement des nouvelles technologies permet maintenant la mise en ligne de formations par l'intermédiaire d'Internet. Ces formations peuvent comprendre un tutorat partiel ou permanent, des regroupements temporaires. Mais la validation de la formation implique généralement de se rendre dans un centre d'examen.

? ZS d i h f W b 0 /

C W f W f ` W g
U c a d W h W b U W g

W

; Sch U W U Z S e i i g W b 6

- Les étapes d'une GPEC
- La mise en place des référentiels métiers
- Les référentiels des compétences
- Le positionnement de la GPEC au sein de l'entreprise

W

; depuis janvier 2008, les entreprises françaises de plus de 300 salariés ont obligation de négocier avec les IRP la mise en place d'une GPEC. La GPEC a pour objet de déterminer les effectifs et les compétences dans les années à venir. Il faut, donc, connaître les emplois actuels et les futurs besoins et, ensuite, gérer l'écart entre eux. C'est également la gestion de l'adéquation des ressources humaines potentielles aux évolutions présumées du marché et ainsi, l'entreprise identifie et adapte les compétences de ses ressources à ses propres besoins et aux attentes des

salariés. La GPEC est une technique de gestion des ressources humaines (GRH). La GPEC n'est pas efficace sans stratégie claire et précise permettant de déterminer l'effectif et les compétences futures nécessaires.

DWh W SeWh VÊ c W **GHE**:

Afin de réussir une GPEC, on commence par identifier clairement le problème, on reste cohérent avec les objectifs poursuivis, la méthode appliquée et les outils à mettre en place. La démarche GPEC est conduite comme un véritable projet, pilotée par la DRH en parfait accord avec la direction générale sur des objectifs clairement définis, un plan d'action, de suivi et de contrôle, une évaluation des résultats, une implication de l'encadrement avec une concertation de l'ensemble des collaborateurs et un dispositif de veille afin de s'adapter à l'évolution des marchés ou de la technologie.

Hdj gf j d*i* b W i gWWt e aSUWj c W **GHE**: o7

Elle permet à l'entreprise d'anticiper les évolutions de carrières et d'emplois pour les adapter à ses nouveaux besoins en tenant compte des progrès technologiques et des contraintes économiques. Elle assure la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et la

gestion des ressources humaines. Le ~~WD~~ Du Q , terme anglo-saxon souvent utilisé dans les grands groupes, consiste à savoir fournir les compétences en quantité et qualité suffisantes pour que l'activité puisse être réalisée, aujourd'hui et demain, et cela implique donc l'anticipation des besoins futurs.

W

Quels sont les intérêts d'une telle démarche~~W~~? On peut en trouver un certain nombre~~W~~

- ✓~~W~~ Clarifier la stratégie de l'entreprise~~W~~
- ✓~~W~~ Identifier et anticiper les mutations de l'environnement~~W~~
- ✓~~W~~ Mieux gérer la formation, faciliter la mobilité interne~~W~~
- ✓~~W~~ Créer des référentiels utiles au recrutement~~W~~
- ✓~~W~~ Détecter et analyser les emplois sensibles~~W~~
- ✓~~W~~ Permettre la mise en place d'une véritable politique de rémunération.

Ainsi, la GPEC a pour objet de déterminer les mouvements d'effectifs et de compétences à organiser dans les trois à cinq ans à venir pour répondre aux besoins de l'entreprise. Et, comme pour toute gestion, il va falloir analyser, décider et contrôler. L'analyse consiste à prendre en compte la réalité avec ses caractéristiques et son potentiel d'évolution. Mais la gestion, ce n'est pas seulement comprendre une situation, il faut aussi décider et agir~~W~~

c'est ce qui en fait la difficulté, car la GPEC concerne l'ensemble de l'entreprise, le management et tous les salariés.

Définition de la GPEC :

Le processus d'une GPEC inclut, donc, le comité de direction, l'encadrement, les représentants du personnel et les salariés eux-mêmes. Et, gérer, c'est aussi mesurer et suivre les résultats des choix effectués.

W

Quant au processus de GPEC lui-même, il consiste à W

- ✓ W Connaître ses emplois, aujourd'hui W
- ✓ W Anticiper ses besoins futurs en emplois W
- ✓ W Anticiper l'évolution de ses emplois actuels W
- ✓ W Gérer les écarts entre ses besoins futurs et l'évolution de ses emplois actuels.

La GPEC se présente donc comme la conception, la mise en œuvre et le suivi d'actions visant à W

- ✓ W Réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise en fonction d'objectifs clairement identifiés W
- ✓ W Impliquer le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

Elle suppose que soit acquise, au préalable, une identification des emplois actuels ainsi que des emplois clés futurs.

E i h W W t e a S U W V W h g W F W g W t i i W a h
b W i W g h

Les référentiels métiers sont des éléments de gestion RH. Le métier confère une identité au salarié, qui détient un savoir et un savoir-faire reconnus dans l'entreprise grâce à une position dans une grille de classification et de salaires. Le métier est identifié par les activités qu'il recouvre et les compétences nécessaires pour l'exercer. Chaque métier fait référence à des activités essentielles liées soit à l'environnement, comme un travail de chantier, soit à des conditions spécifiques d'exercice, telles que les déplacements.



L'emploi type est un découpage du métier donnant des informations plus précises. Par exemple, dans le cas du métier «~~W~~ cadre ressources humaines~~W~~», l'emploi type peut-être celui d'un chargé de recrutement ou d'un responsable formation.



À chaque emploi type peuvent correspondre plusieurs niveaux de

qualification. En effet, le poste ou la fonction correspond à une position donnée dans une structure donnée de l'entreprise. Ainsi, l'emploi type «~~W~~chargé de recrutement~~W~~» peut être soit occupé par un junior ou par un senior, soit attribué à un débutant ou à un confirmé.

~~W~~

Un responsable GPEC commence, donc, par identifier les métiers et les emplois types. Cette identification revêt un caractère structurant dont les implications dans l'entreprise sont primordiales à la condition que le système soit souple et non pas mis en pratique telle une usine à gaz~~W~~. L'emploi se caractérise par une identité professionnelle, vérifiée sur le marché de l'emploi, et par une identité sociale, c'est-à-dire un sentiment d'appartenance à un métier.

~~W~~

La description d'un emploi nécessite~~W~~

- ✓~~W~~ De décrire les tâches~~W~~
- ✓~~W~~ De décrire les activités~~W~~
- ✓~~W~~ D'identifier les fonctions.

L'évaluation des postes du groupe de la direction est fondée sur la méthode des barèmes d'évaluation Hay. Cette méthode s'appuie sur les principes suivants~~W~~

- ✓~~W~~ Toute organisation existe en vue de produire des résultats identifiables~~W~~

✓ Une organisation est créée lorsqu'il faut plus d'une personne pour effectuer les tâches requises pour obtenir ces résultats

✓ Tout poste viable dans une organisation a été conçu en vue d'accomplir une partie des tâches permettant d'atteindre ces résultats.

Cette contribution peut être mesurée de façon systématique.

W

Le besoin de clarification a entraîné la création de deux formes de nomenclatures : Celle du Rome correspond à la description de fiches métiers, un outil de travail lisible et cohérent. Celle du Cereq identifie des emplois types et présente un ensemble de situations concrètes permettant la gestion des compétences.

DW gW FVgW c i iW a V W h U d b e W W c U W h

L'emploi consiste à regrouper des postes homogènes en termes d'activités, de compétences. Les compétences correspondent à une aptitude à faire. Pour tenir un emploi, il faut souvent avoir plusieurs aptitudes. Il ne faut pas confondre

✓ Les compétences **WE** Que dois-je savoir, savoir faire et savoir être pour faire

✓ Les activités/tâches **VE** Que dois-je faire

Dans le cadre d'une GPEC, il s'agit d'adapter les compétences internes à la stratégie de l'entreprise et d'accompagner le changement avec une évolution des compétences liées au «~~W~~savoir faire faire~~W~~», au savoir, au savoir-faire et au «~~W~~savoir-être~~W~~». Des outils permettent d'analyser les écarts entre compétences requises et réelles. Sur le plan pratique, on liste d'abord les savoir-faire pour en déduire les savoirs requis ainsi que les savoir-être adéquats.

DWhSkd*ig*)fSigW(aWhSkd*ig* W aW
hSkd*ig*)" i gW

Un savoir-faire correspond à «~~W~~être capable de gérer la masse salariale~~W~~». En face, on rédige les trois niveaux requis~~W~~ soit pratique, soit maîtrisé, soit d'expertise.

W

Le savoir, lui, exprime le niveau de connaissances requis pour gérer la masse salariale~~W~~: soit de base, soit détaillé, soit approfondi.

W

Le savoir-être, dans ce cas, ne doit pas correspondre à une généralité telle qu'être consciencieux mais, au contraire, à une caractéristique indispensable comme la discrétion.

W

L'évaluation de poste fournit aux cadres supérieurs une base solide à partir de laquelle ils peuvent

- ✓ Classer les postes de façon appropriée
- ✓ Déterminer l'écart relatif entre les postes
- ✓ Obtenir une mesure systématique de l'importance du poste, par rapport aux autres postes, de façon à pouvoir comparer les salaires
- ✓ Bénéficier d'une source de données décrivant le travail effectué par chaque unité de travail en vue d'une restructuration.

La compétence est l'ensemble des aptitudes et des connaissances qui, indépendamment de leur mode d'acquisition, permettent au titulaire de donner un rendement satisfaisant.

W

L'évaluation de la compétence comporte trois aspects

- ✓ La profondeur et la diversité des connaissances pratiques, techniques, ou spécialisées
- ✓ L'étendue des connaissances liées à la gestion et aux activités pour planifier, organiser, coordonner, diriger, élaborer, contrôler, évaluer et vérifier
- ✓ L'importance des relations interpersonnelles pour l'atteinte des objectifs.

La DRH se base sur les chiffres actuels et sur leur projection à moyen terme en analysant :

- ✓ Le flux sortant, dont les mutations et les départs à la retraite
- ✓ Le flux entrant, dont les recrutements et les promotions
- ✓ Le bilan des effectifs, à la fois, sortant et entrant
- ✓ Le tableau des compétences identifiées
- ✓ L'évolution des compétences avec les formations planifiées.

Elle décide des variables sur lesquelles agir, afin de réduire les écarts. Au niveau des entrants : le recrutement, les promotions, les mutations ; au niveau des sortants : les départs anticipés et les mutations. La DRH localise et identifie les écarts éventuels par rapport aux besoins futurs, en analysant les catégories de personnel, les services et les types de compétences chaque fois concernés.

W

Ensuite, en fonction des actions prises, elle tient compte, par exemple, des départs à la retraite entre NW_{W1} et NW_{W2} , des salariés recrutés en NW_{W3} , des collaborateurs mutés d'un service $W4$ à un service $W5$ en NW_{W4} , et, lorsque l'équilibre est atteint, elle élabore les plans d'action RH.

W

8 c S a n h W V W h V W e S g i h W V W h
S T h W t U W h

L'analyse des départs tels que retraites, démissions, licenciements permet l'ajustement entre les postes pourvus et les postes à pourvoir, dans le but d'assurer les formations, les passations ou, si besoin, le tutorat. L'analyse des absences, de leur durée, des catégories socioprofessionnelles concernées, des types d'absence permet de prendre en compte la perte de la motivation ou le déficit de management, par exemple. Une analyse des horaires, notamment au niveau d'une augmentation sensible des heures supplémentaires obligera à affiner le nombre d'effectifs.

W

La gestion de cette analyse est axée sur le qualitatif, c'est-à-dire le savoir-être et le « ~~W~~savoir-apprendre~~W~~ » pour permettre aux salariés de s'adapter. Elle prend en compte la flexibilité du personnel, les temps partiels, les contrats de professionnalisation ou le télétravail. Elle oriente la planification des besoins en formation, non seulement en fonction des attentes des salariés, mais également des changements prévus à trois ans ou cinq ans. Elle anticipe l'évolution des postes en adaptant les fiches de poste.

W

D W h T W h d i c h V W f d g b S i i d c

Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois consiste également à analyser les besoins de formation et prévenir les conséquences des changements à venir affectant les emplois.

W

Cette opération est centrale. C'est en référence à celle-ci que les analyses de potentiel des ressources humaines pourront être effectuées. On aboutira à la description, par rapport aux formations futuresW

- ✓WDe la carte et du contenu des emplois typesW
- ✓WDe la carte et du contenu des emplois ciblesW
- ✓WDes profils souhaitables actuels et prévisibles qui leur correspondentW
- ✓WDes estimations d'effectifs qui y sont associés.

D'autres conditions peuvent développer l'efficiencia de la formation, outre l'utilisation des nouveaux moyens pédagogiques que sont le multimédia et l'e-learningW

- ✓WFormation du collaborateur dans et par l'évolution du travailW
- ✓WPlus grande lisibilité de l'évolution des métiersW
- ✓WPlus grande personnalisation des actions de formationW
- ✓W Plus grande implication des salariés dans leur formationW
- ✓WPlus grande implication de la hiérarchie directe dans la formation

grâce à du tutorat.

Les objectifs visés par une mise en place d'un plan de formation efficace seront principalement : l'accompagnement de reconversions lourdes (par exemple, lors d'un handicap révélé par une maladie ou un accident), l'accroissement de la mobilité interne par proximité de compétences, l'aide à la reconversion des populations très peu qualifiées. Le plan de formation peut donc devenir une partie intégrante de la GPEC. Il fait partie de l'éventail d'actions que l'entreprise peut mener en réponse à la détection de décalages entre ressources actuelles et besoins futurs.

W

DS egSi if j WVWæ b dTiai W

Le terme «WmobilitéW» est ambigu et comporte plusieurs sens. Il est assez péjoratif pour les collaborateurs, car il évoque, souvent, pour eux, le licenciement ou la précarité. Pourtant, la mobilité est partie intégrante de la GPEC, à condition qu'elle soit mise en pratique avec précaution.

W

Les formes de mobilité le plus fréquemment envisagées sontW

W S a cTi ihW dfc FWggic bbW`W ci Zcf incbhS`Wb8 elle correspond à un changement de métierW ; ce changement demande au salarié de faire appel à des compétences qu'il

n'exerçait pas auparavant ou du moins pas de la même manière.

Elle correspond à ce qui est le plus couramment appelé « mutation » : le même type d'activité, dans la même qualification, avec le même grade hiérarchique, est exercé dans un autre lieu de travail, dans une autre équipe, avec un autre responsable. Il s'agit de la promotion. C'est une mobilité qui conduit un salarié à quitter un emploi pour un autre, impliquant un accroissement de responsabilités. Elle entraîne le plus souvent un changement de même catégorie socioprofessionnelle, de grade, de classification et une augmentation de la rémunération.

La mobilité a pour objectif de répondre à des souhaits ou impératifs personnels (la mobilité volontaire), à des objectifs de développement individuel et collectif, correspondant à la gestion de carrière. Une mobilité bien expliquée et bien comprise tend à améliorer le système de communication et la cohésion interne de l'entreprise, elle permet un redéploiement anticipé des ressources, bien sûr le plus anticipé possible, en fonction de l'analyse des besoins liée à la gestion des emplois.

Ainsi, par ses objectifs, la mobilité fait partie, avec la formation, des actions pouvant être mises en place en tant que réponse aux décalages détectés entre emplois actuels et emplois futurs.

W

Quand la formation agit qualitativement sur les compétences des collaborateurs, la mobilité agit sur la répartition quantitative de la ressource humaine, selon la stratégie de l'entreprise et les souhaits des collaborateurs quant à leur carrière.

W

Mobilité et formation sont donc les réponses possibles des entreprises pour s'adapter aux changements environnants futurs. Mais l'entreprise possède aussi d'autres types de réponses au développement des compétences. Le recrutement permet d'apporter des compétences inexistantes dans l'entreprise, et difficilement transférables. La réorganisation du travail permet aussi de répartir la compétence sur un mode donné. L'entreprise peut donc adopter des solutions composées d'une ou plusieurs de ces actions.

W

La GPEC se révèle donc une vision prospective des RH. Elle est un accompagnement aux changements à venir, ainsi qu'une stratégie d'adaptation de l'entreprise à son environnement et à la concurrence.

W

C'est dans ce cadre d'accompagnement au changement que le psychologue du travail peut intervenir.

W

En effet, la mise en place d'une GPEC permet d'impliquer les différents collaborateurs concernés par celle-ci, en leur permettant de maîtriser leurs incertitudes face à l'avenir, de construire des projets à long terme, et de donner du sens à leur travail.

W

Par la GPEC, le psychologue du travail peut agir sur l'organisation, en vue d'adapter les besoins de l'entreprise à ses ressources actuellesW; il permet aussi aux salariés de développer leur carrière et leur investissement dans l'entreprise, en tenant compte de leurs besoins et de leurs souhaits.

DWedh*i* idcc Wb Wci VWæ **GHE:**
Sj hWic VWæWci gWe gi hW

La GPEC se travaille en équipe de façon descendante par une rencontre avec les responsables de service afin de les informer des objectifs futurs liés à la stratégie générale. La DRH analyse avec les managers de proximité les futurs postes vacants, leurs besoins de remplacement urgents, ou encore les promotions à envisager.

W

La DRH prend en compte les revendications des IRP et les adapte aux besoins de l'entreprise. Lors de la mise en place de la GPEC, elle effectue avec eux un bilan régulier de l'action engagée et un suivi des actions correctives.

W

La DRH est source de créativité et rejoint la stratégie de l'entreprise en étant une force de proposition. Dans les entreprises où l'activité est fluctuante, on peut agir en recrutant des CDD et des intérimaires. Si le secteur d'activité est, par contre, régulier, il vaut mieux privilégier le temps partiel, le travail à mi-temps, le télétravail. Dans les petites structures, la polyvalence peut, aussi, devenir un élément de motivation. C'est un élément de formation. Elle apporte un sang neuf et valorise la personne.

W

Lors du recrutement des salariés, on commence par s'appuyer sur le recrutement interne en exploitant les fiches d'évaluation, de demande de mobilité interne, en anticipant l'évolution des postes ou, encore, en se servant du tutorat.

DWTj VYW VWæ **GHE:**

Il est indispensable à une bonne gestionW il s'agit de chiffrer les départs

à la retraite, l'ancienneté, les promotions, la parfaite égalité des salaires hommes-femmes ainsi que les éléments liés aux départs, aux démissions, aux licenciements et aux absences.

W

On communique, enfin, sur l'évolution de la législation liée à la GPEC et des prévisionnels à trois et cinq ansW

- ✓W Tableau sur l'évolution générale quantitative et qualitative (affichage)W
- ✓W Accent sur les objectifs réussis de l'année en coursW

On met l'accent sur les choix positifs de l'année en cours, notamment au niveau de la formation, des promotions, de la diversité en fonction des âges, des sexes. On positionne la stratégie de la société par rapport à son environnement et on optimise l'impact de la GPEC dans les prévisionnels à trois ans ou cinq ans, car la GPEC est un des outils de communication dans l'entreprise, elle est la preuve d'un dynamisme et d'une bonne évolution. Une GPEC au sein de l'entreprise permet deW

- ✓W Moter l'évolution générale, chaque année, sur le plan quantitatif et qualitatif, d'où l'importance d'avoir un bilan social attractifW
- ✓W Positionner le pourcentage des promotions employés vers Etam, ou Etam vers cadres et dissocier les

pourcentages hommes/femmes
dans un souci d'égalité

✓ Mettre l'accent sur les avancées
effectuées au cours de l'année.

Les entreprises les plus performantes
correspondent à celles qui attirent,
retiennent et développent les talents
indispensables pour innover et générer
des produits ou des services à forte
valeur ajoutée sans oublier de
maintenir un niveau d'excellence pour
l'ensemble des salariés, quelles que
soient leur spécialité ou leur
responsabilité. C'est dans cette
perspective que s'inscrivent la mise en
place et le suivi de la GPEC.

; iYi Sa hSi idc VWh b dVWh VW
i gSkSi d SkWU j c ib eSUi hj g dWh
b W iWgh

Les nouveaux modes de travail et la
digitalisation concernent tous les
métiers sans exception, manuels ou
intellectuels, métiers de la
connaissance ou de l'expérience.

W

Cela nécessite souvent de développer
ou d'acquérir de nouvelles
compétences, et de le faire vite pour
éviter la déqualification, facteur de
rupture du lien social de la personne ou
de l'entreprise avec son écosystème.

W

L'économie se réinvente, les marchés et les enjeux des organisations évoluent, par conséquent de nouveaux secteurs d'activité et de nouveaux métiers apparaissent.

W

La difficulté rencontrée par les entreprises est qu'il n'existe pas de filière de développement pour ces métiers en gestation, il s'agit de développer des nouveaux savoir-faire en s'appuyant sur des défricheurs de nouvelles pratiques.

W

Par exemple, on observe le développement des marchés et métiers afférents suivantsW

✓W L'exploitation d'informations nombreuses, diverses et rapidement obsolètes (phénomène du «Wbig dataW»), notamment en matière de gestion de la donnée et de la connaissance client, tout l'enjeu étant de savoir «WsourcerW» l'information et d'en assurer l'ingénierie, puis de savoir valoriser ce capital immatérielW

✓W La gestion de la transition énergétique en cours et du développement de l'économie circulaire.

; Ê c egdUWhhj h hWf j Wc i iWbW
hdj h Udc i g«aVxqj c b dVWSYiaW
W eaj giWb

L'agilité, c'est-à-dire la capacité à évoluer facilement et «~~W~~ en temps réel~~W~~», constitue un avantage concurrentiel décisif.

W

La vitesse, la réactivité et l'adaptabilité remplacent la taille, l'expertise centralisée et les processus.

W

Plus qu'une caractéristique de l'économie numérique, la vitesse est devenue une de ses valeurs et l'accélération l'un de ses stigmates.

W

Face à cette accélération, les postures sous-jacentes sont conjointement d'apprendre en marchant et d'être audacieux. Les entreprises tout comme les personnes doivent accepter de fonctionner avec moins de modèles établis, de prendre des risques, et donc accepter le possible échec sur un mode essai-erreur.

W

L'entreprise devient une ruche de projets qui se renouvellent en fonction de la mouvance des opportunités offertes par l'environnement, et en fonction de ce qui finalement fonctionne ou non, sur la base de l'expérience.

W

La qualité et la densité du portefeuille de projets gérés par l'entreprise seront

la contrepartie d'une prise de risque accrue.

W

L'entreprise va donc chercher à cultiver son ouverture, ses connexions avec l'écosystème et sa disponibilité en permanence, afin d'être en mesure de s'adapter à de nouvelles opportunités dès que cela s'avère plus porteur.

W

Il n'y a plus un lieu physique unique et «normal» de travail: des «tiers lieux» qui vont de pair avec les nouveaux modes de travail et le besoin d'innover se développent, tels les espaces de «coworking», les centres de télétravail, les «fablab»...

W

Ces nouveaux espaces de travail favorisent un ancrage dans la vie communautaire et cassent les barrières intérieur-extérieur de l'entreprise. La création de valeur se produit de moins en moins dans le huis clos confidentiel de l'entreprise.

W

Les modes et lieux de travail se diversifient et conduisent à l'émergence de l'entreprise en tant que réseau d'entreprises individuelles et «lieux» d'expériences, d'opportunités de réalisation de projets et de mise en relation.

DS f j Sai WVWâic fdgb Si idc Vj
hSægiW

Enfin, la DRH implique, au maximum, l'ensemble des salariés en les informant de l'analyse quantitative et qualitative des départs et des embauches. Il s'agit d'intégrer les salariés au processus, de donner une reconnaissance et un sens à leurs actions. Le salarié, chaque année, doit constater ses propres compétences acquises. L'évaluation de ses compétences doit correspondre à sa propre évolution. Le plan de formation s'adapte à chaque salarié en fonction de l'évolution de sa carrière, sachant qu'il peut être formé pour devenir polyvalent.

W

La qualité de l'information devient ainsi primordiale, car elle permet au plus grand nombre de se mobiliser autour du projet GPEC.

W

La GPEC est un formidable atout d'informations ascendantes, des salariés vers le management. La qualité de l'information individuelle pour le salarié sertW

✓W Au rappel annuel du positionnement du salarié au sein de son service (il est important qu'il y ait une notion d'appartenance). C'est un acteur au sein de l'entreprise (qui agit, qui participe, impliqué à part entière)W

- ~~W~~ lui fournir le plan de formation et adapter le suivi de son DIFW
- ~~W~~A répertorier l'évolution de sa carrière au sein de la société grâce au document relatif à son parcours professionnel.



Voyons les enjeux de la pyramide des âges dans le secteur bancaire. Dans ce secteur, des départs massifs à la retraite ont lieu actuellement, ce que les banques ont anticipé en recrutant et en formant. Ces départs correspondent aux embauches massives dues à la bancarisation dans les années ~~W~~1970. De ce fait, ce retournement démographique est davantage marqué dans les banques que dans les autres secteurs, bien que l'accélération des départs à la retraite concerne toutes les entreprises.

~~W~~

Le bouleversement de la pyramide des âges implique une nouvelle organisation du travail et une forte anticipation de la part des directions ressources humaines, qui devront gérer de nouvelles populations, aux deux extrémités de la pyramide, qui n'étaient pas, auparavant, dans le cœur de leur modèle ~~W~~ jusqu'à présent, la population des 30-50 ~~W~~ans représentait ce cœur. C'est un bouleversement qui touche inégalement les métiers de la banque. Les services administratifs (back-office)

et les fonctions supports sont les plus touchés par les mutations en vue.

W

La mise en place d'une GPEC et de son suivi devient, ainsi, un élément stratégique déterminant, et seule une DRH est capable de mener à bien un tel projet.



CWfWf `W
ei ch*i*V*i*Wb Sj WU i b
À *i*` gi f `S
dWf gdWU*h*j W

«**W**otre métier est de gérer le quotidien mais avec un œil sur la perspective. C'est ce qui nous permet en regardant plus loin que le bout du nez de l'entreprise de mettre en place les plans de recrutement, de départ, de formation, de gestion des profils et des compétences. Le DRH a ainsi une mission d'architecte, c'est-à-dire celui qui voit avant les autres ce que sera la maison une fois construite. Le P de "prévisionnel" dans la GPEC peut avoir une autre définition, celle de "prospective". On ne

peut gérer le présent si nous ne savons pas ce que nous ferons dans l'avenir proche. Si la prévision est nécessaire à l'action, la prospective est, beaucoup plus, fondamentale. Savoir ce que l'avenir de l'entreprise et de ses métiers sera dans le futur, mais aussi la physionomie des métiers et des pratiques de la société entière, tel est le rôle de la prospective. Le DRH a un rôle de guetteur, un rôle de veille pour voir et pour anticiper les changements, à côté de sa responsabilité très prenante du quotidien. Être à la manœuvre même quand la mer est démontée en sachant ce qu'il faut faire et avec qui il faut le faire. Être dans la tempête en pensant déjà à ce que sera l'endroit où nous accosterons, voilà notre métier. Après la tempête, il y aura une mer calme. Le tout, c'est de ne pas sombrer entre-temps et d'aider le capitaine à prendre les bonnes options de pilotage du navire. » (IzyWBear ex-DRH Eutelsat).

? ZSdihf W00

CwfWf `Wg Wei idWg

.....
W

; Sch UWUZSeii gW6

- ▶ La DRH pilote la conduite du changement
 - ▶ La gestion de projet, outil de la fonction RH
 - ▶ La maîtrise de la conduite de réunion
 - ▶ La gestion des conflits et la veille sociologique
 - ▶ La motivation
-

W

La DRH est au centre du capital humain. À ce titre, elle est à l'origine de projets à mener en commun avec les équipes de son service, par exemple la gestion de la formation, ou avec les divers managers de proximité, comme l'entretien d'évaluation. Ainsi, les outils de la conduite de projet sont un atout complémentaire dans sa fonction. Ces outils permettent à la fois d'impliquer l'ensemble des partenaires et de régler les conflits. La DRH se doit de maîtriser également les modalités de la conduite de réunion puisqu'elle y est

systématiquement confrontée. Elle ne peut, par ailleurs, gérer le travail d'équipe sans savoir gérer les conflits ou les prévenir par une veille sociologique.

DS ; J A e *i*adi WaS Udc Vj *i*i WVj
UZSc YWb W*t* i

Pratiquement toutes les entreprises sont confrontées un jour ou l'autre à la conduite du changement, que ce soit dû à la création de nouvelles unités de production, à une commercialisation mondiale des produits, à une évolution des métiers clés ou à une suppression à terme de certains métiers.

W

La DRH est en première ligne pour sa contribution aux résultats puisqu'il s'agit de mettre en place les nouveaux processus, l'anticipation et la transformation en parfaite cohésion avec la stratégie définie. La DRH participe dès le départ à l'élaboration de la politique des changements. Rien ne peut se faire sans prendre en compte l'impact de ces mutations sur le capital humain de l'entreprise. Tous ceux qui ont imposé des méthodes brutales de changement dans les domaines aussi divers que la production, la commercialisation ou l'administratif se sont heurtés à une résistance sensible au changement dont les conséquences s'analysent en

termes d'absences, de turnover, de maladies chroniques et parfois même de suicides. Le challenge est donc difficile, car il s'adresse à des humains et non à des robots

W

Dans le cadre de changements, la DRH

- ✓ Participe à l'élaboration de la stratégie en ce qui concerne l'impact sur les salariés
- ✓ Accompagne le déploiement de la stratégie sur le terrain par une politique d'organisation des processus
- ✓ Valide progressivement les plans d'action mis en place par rapport à l'adaptation et à l'acceptation des salariés.

La dimension stratégique de la DRH l'oblige à s'impliquer tant au niveau des évolutions technologiques qui font naître de nouveaux métiers qu'au niveau des changements sociologiques nécessitant de nouvelles méthodes de motivation. Elle prend aussi bien en compte les évolutions démographiques modifiant la pyramide des âges qu'une politique de recrutement diversifiée, à l'origine d'un management interculturel.

W

Il ne s'agit pas, par exemple, d'investir un pourcentage important de la masse salariale en formation si les compétences acquises restent

inexploitées ou si elles ne correspondent pas à l'évolution des métiers clés de demain. Il en est de même de la politique de recrutement, qui doit prendre en compte les modalités des lois sur les seniors, l'égalité hommes-femmes ou le handicap par rapport aux réels enjeux stratégiques de l'entreprise. La DRH est un partenaire stratégique à part entière, car chacune de ses propres activités a une incidence spécifique liée à la stratégie économique de l'entreprise. La reconnaissance de sa fonction passe par la qualité de ses prestations déclinées de la politique de changement choisie.

Mc ViSYcdhi iU hdUiSa

La DRH ne doit jamais oublier qu'elle contribue activement à la création de valeur en démontrant le résultat concret de son action, tant sur le développement économique que social. Elle doit ainsi avoir le courage de s'opposer à un changement trop rapide, car non assimilable par les salariés.

W

Sa principale mission est de s'appuyer sur des indicateurs pertinents permettant de réaliser un diagnostic social, commeW

✓Wes effectifs, les flux de personnel, les coûts salariauxW

La démographie, la formation et l'absentéisme.

Les ratios représentatifs du climat social sont les premiers à être analysés dans une conduite du changement. Ils concernent, par exemple, les heures d'absentéisme sur le total d'heures payées, le turnover, les heures de grève sur le total d'heures théoriques, le nombre de litiges transmis aux prud'hommes, le coût des accidents du travail, le niveau d'engagement des salariés, le ratio de fidélité des talents, le nombre de salariés engagés dans une action de tutorat, etc.

W

À chaque DRH de créer et de s'approprier les ratios nécessaires en fonction des axes de la politique de changement choisie. Une fois définis les plans d'action, elle se doit, donc, de mettre en place les indicateurs permettant de les valider afin de réagir au plus vite si l'impact sur les salariés est mal perçu ou suivi de graves conséquences. Une conduite de changement correspond à une démarche intégrée. Chaque activité de la fonction RH est concernée, que ce soit le recrutement, la formation, les relations sociales, la gestion des carrières, et se retrouve en processus transverse, impliquant donc les managers des diverses divisions. Le système de pilotage de la conduite de changement doit intégrer les deux niveaux de contrôle, celui des

processus fonctionnels RH et celui des processus transversaux dans un souci d'efficacité globale. Il est important de noter que l'implication se fait à chaque strate de l'organigramme et non pas de manière ascendante et autoritaire de la direction, DRH comprise, vers les employés et ouvriers.

W

On ne le rappellera jamais assez, il ne s'agit pas de communiquer les objectifs et les étapes d'un projet de changement pour qu'il devienne immédiatement clair pour tous. Il faut traduire avec les mots significatifs à l'entendement de chacun les modalités dans le concret individuel des situations et les projets de l'équipe.

W

Les managers de proximité ont pour mission de s'adapter à l'équipe et aux salariés individuellement. Le changement est toujours un moment difficile qui peut générer de l'enthousiasme, mais aussi des craintes et de la peur, car ces émotions s'ajoutent à la nécessité d'assumer les tâches nouvelles et à l'inquiétude de mal savoir faire.

W

Il est enfin à noter qu'une organisation a d'abord besoin de stabilité avant de pouvoir changer, car des changements trop rapides et trop fréquents perturbent l'activité, provoquent une baisse de productivité et de motivation.

Il s'agit de trouver le bon tempo entre une stabilité rassurante et un changement difficile. Les salariés se trouvent souvent perdus et déconnectés face à cette nouvelle réalité imposée. Les managers n'ont plus le temps d'être à leur écoute, la démotivation grandit et personne ne sait plus où sont les priorités. Il n'y a pas d'incompatibilité entre les besoins de l'entreprise et ceux des salariés, à condition que le salarié se soit personnellement approprié les actions liées à la conduite du changement, à chaque niveau de la hiérarchie, grâce au pilotage adéquat de la DRH.



Ob GL D Si UÀ i f Vi UZSbYWà Wb h

«WAprès environ 15Wannées passées au sein de DRH de grands groupes internationaux bien établis, je décidai de rejoindre une PME internationale de 350W personnes pour l'accompagner dans sa transformation. L'entreprise conçoit, fabrique et vend du matériel technique et innovant destiné à une pratique engageante et risquée, la plongée sous-marine. La marque

est extrêmement réputée, reconnue et respectée par ses utilisateurs à travers le monde. Le marché dans lequel nous opérons est à maturité, la croissance de l'entreprise repose sur sa capacité à innover et à augmenter ses parts de marché. La concurrence est vive.

W

L'entreprise existe depuis plus de 50Wans. Depuis sa création les différentes entités ont toujours été très autonomes et indépendantes voire en concurrence, dirigées par des directeurs généraux ayant tout pouvoir mais regroupant des salariés passionnés pratiquant l'activitéW. Il n'existait pas de contrôle du siège, seuls les résultats comptaient. Le poste de DRH a été créé en 2006 avec mon arrivée. L'entreprise était à cette époque bloquée sur des acquis, en résistance et en perte de vitesse. La mission confiée était de "transformer l'entreprise en mettant en place une nouvelle organisation plus intégrée et globale", vaste chantier, énorme challenge. En effetW quels outils utiliserW quel programme mettre en placeW? quelle stratégie RHW? quelle approcheW locale ou globale, ou

les deuxW? quelle tactiqueW?
quels alliésW? quelle résistanceW?
quel timingW? quels moyensW?

W

Ma première décision a été de plonger au cœur du business pour comprendre cette entreprise, ses produits, ses métiers, son organisation, ses acteurs, les groupes d'influence, les décideurs, les postes clés, ses faiblesses, ses forces et les gisements de productivité.

W

Plonger au cœur du business a été déterminant pour définir une stratégie RH percutante et prenant en compte le niveau d'acceptation des dirigeants et des collaborateurs sur les changements à mettre en œuvre. Étape par étape, chantier après chantier, nous avons agi sur l'organisation pour l'adapter à nos nouveaux besoins et la rendre plus agile, sur les collaborateurs en les formant davantage pour qu'ils soient plus performants et acteurs de la transformation, sur des processus, des programmes et des outils communs pour soutenir le changement dans toutes nos entités. Il a fallu quatre ans pour transformer cette entrepriseW sa vision est partagée par tous, sa stratégie

est plus visible, sa capacité à innover s'est renforcée, ses unités de production ont été modernisées et répondent aux exigences de qualité élevée, la force commerciale est en état de marche, et ses services supports en soutien actif.

W

Cependant les difficultés ne sont pas terminées et les défis sont encore nombreux, tels que d'accélérer la vitesse de mise sur le marché de nos produits, de renforcer la cohésion et l'efficacité de notre comité de direction, d'améliorer la discipline dans la mise en œuvre de la stratégie, de préparer les leaders de demain, mais aussi de développer une organisation apprenante et innovante. Les défis ne manquent pas, pour mon plus grand bonheur de DRH (Stéphane Nicolas, DRH, Scubapro)

DS YWhi *idc* VWegdjW (dj i *ia* VWa $\mathfrak{S}$
*fdc*Ui *idc*g A

L'apparition d'un projet est pour solutionner une problématique, dans la majorité des cas. Un projet est l'expression d'une volonté, d'un désir, d'une intention, d'une ambition. C'est

aussi un besoin, une nécessité. Il répond aux souhaits de mobiliser des énergies dans le but de créer et de développer sous forme autonome des équipes pluridisciplinaires correspondant aux différents métiers utiles à ce projet, et de répondre au mieux aux besoins du marché et des clients. Pour qu'un projet existe, il doit déjà exister en tant que concept et être porté par une personne ou une équipe. Pour qu'il aboutisse, il faut réunir deux conditions essentielles

- ✓ La volonté du ou des responsables du projet
- ✓ La capacité à dépasser les obstacles qui vont s'opposer à la réalisation du projet, ces obstacles pouvant être humains, sociaux, économiques, techniques.

Un projet correspond à une ambition et une intention précise. Derrière la réalisation du projet, on souhaite obtenir autre chose (se dépasser, être reconnu, démontrer sa puissance...). C'est cette finalité du projet qui donnera l'énergie au dépassement des obstacles. La finalité d'un projet, c'est souvent être au service d'un but humain, technique, ou économique.

W

Le but d'un projet est de solutionner une problématique en mobilisant des énergies. Le démarrage du projet s'effectue selon un agenda très précis. L'engagement de réalisation du projet est pris par la direction. Le rôle du chef

de projet et de son équipe est d'honorer l'engagement pris. La méthodologie est une structure, un outil au service d'un groupe. Elle permet de canaliser les énergies, elle apporte une rigueur. Elle permet de progresser sur une base de raisonnement commun. Elle n'est ni un contenu ni une fin.

W

Généralement, on commence par le brainstorming, qui est un pourvoyeur d'idées, car plus des idées sont émises, meilleur est le travail. Le but est de recueillir le plus grand nombre d'idées de projet et d'exploiter les idées.

W

Le brainstorming consiste à séparer la recherche d'idées de leur évaluation. Une fois les idées émises autour du thème, par exemple, de la GPEC, on applique la gestion de projet.

DWegdJW(VW ciiidc W ScSanhW

Il s'agit autour d'un projet RH de définir, analyser, rechercher et choisir des solutions, de présenter la solution choisie, la mettre en place et, enfin, en mesurer et suivre les résultatsW

1. **GW** bif `WdfcjWho8 cette phase est primordiale, elle est le point clé de la réussite ou de l'échec d'un projet. Il est donc impératif de savoir où l'on va, quel résultat on attend. Savoir exactement quel problème et quel aspect du problème on va traiter. Il

faut définir quelles sont les limites des actions, les contraintes et le résultat que l'on compte obtenir.

2. ; bS`mgWf `W dfc jWho 8 tout projet étant une solution qui correspond à un problème, il est donc indispensable d'analyser le problème sous plusieurs angles, c'est-à-dire humain, technique, social et économique.
3. FS fWUZWf UZW Wh `W UZc il VWg gc`i h`icbgo 8 la recherche de solutions correspond soit au projet présenté, soit à une solution qui satisfait, au mieux, au besoin réel et répond d'une façon plus satisfaisante au problème. Cela passe par les points suivantsW. la formulation du problème et l'appréhension qui en est faite (scénario de projet, estimation des besoins de ressources, contrat de projet...).
4. ? Zc igif `S ci `Wg gc`i h`icbgo 8 c'est une phase de négociation importante entre les auteurs du projet et les acteurs du groupe projet. Issus d'un compromis satisfaisant, le ou les choix possibles entre le souhaitable et l'envisageable doivent se justifier par leur faisabilité (structures, équipe et chef de projet, organigramme technique de projet, estimation des coûts, budget de projet, réseau PERT, planning de ressources, histogramme de charges...).

5. La présentation du projet aura une influence importante sur le choix et la décision finale. Cette présentation va permettre au décideur d'opter pour la solution la mieux adaptée, en fonction de la perception qui lui aura été transmise à travers la présentation.
6. Cette phase est la plus délicate du processus. La mise en place doit être faite dans l'esprit du projet, de son auteur, du groupe de projet et du choix fait par le décideur (tableaux de bord, évaluation de la valeur acquise, contrôle du glissement des prévisions, utilisation des ratios...).
7. C'est le verdict final, cela permet de vérifier l'efficacité de la solution, suivre l'évolution des résultats dans le temps, et correspond à la pérennisation du projet.

Dans le cadre de la gestion de projet

On couple généralement à la gestion de projet la méthode des incidents critiques, car nous travaillons avec des hommes et des femmes et devons tenir compte de leur réaction à toute nouvelle action. Pour dégager, justement, les actions à mener, la méthode choisie est de faire procéder à une analyse de ce qui apparaît aux yeux des membres d'un groupe comme un incident.

W

L'objectif est de mobiliser le groupe, de créer un consensus sur les causes d'un problème et de dégager la priorité d'action. Une fois l'incident décrit, par exemple, dans le cadre d'une GPEC, la disparition proche d'un métier de l'entreprise à court terme, on analyse les conséquences avec un tableau des facteurs favorables et défavorables.

W

Le tableau des facteurs favorables et défavorables consiste à établir l'inventaire des éléments considérés comme favorisant la réussite du projet et ceux considérés comme des obstacles à celui-ci. On identifie les atouts et les handicaps à la réalisation du changement de métier à trois ans. Un tableau fait alors l'inventaire des ressources possibles et des difficultés.

W

La technique de risque consiste à exprimer les craintes éventuelles que peut entraîner la réalisation d'un projet et à en discuter avec pertinence afin de réduire les craintes en libérant leur expression. L'animateur a un rôle important pour guider le groupe en reformulant les risques et les idées pour solutionner ces derniers.

DS eāSc ĩ̃ USi ĩ̃dc VWh SUi ĩ̃kĩ̃ Wh
eSg āđb W ZdVWHEJ L

La réalisation d'un projet demande de mettre en place une multitude de tâches pour le réussir. Cet inventaire fait, on ne sait pas par où commencer ni comment enchaîner les étapes du travail. La méthode PERT consiste à passer par une représentation graphique pour établir l'ordre des actions à réaliser et ainsi pouvoir planifier plus facilement les activités.

W

L'objectif est de pouvoir situer chaque tâche dans le temps ainsi que l'enchaînement optimal entre elles. Pour chaque tâche, on détermine l'activité antérieure et postérieure et on clarifie les tâches qui peuvent être menées en parallèle. On dresse l'inventaire des tâches auxquelles pense le groupe, on établit une liste, les tâches sont numérotées, dans l'ordre où elles ont été émises. Pour chaque tâche recensée, il faut repérer les actions qui sont conditionnées par une autre action. On procède à une représentation graphique de la succession des tâches, on place le numéro de la tâche dans un cercle.

W

On positionne les tâches les unes par rapport aux autres, en fonction de la chronologie requise (tâches antécédentes et suivantes). Plusieurs enchaînements sont possibles. Le groupe discute des variantes et se décide pour celle qui semble la plus propice à la réalisation du projet.

W

Le PERT sert de base de construction du planning, qui est la suite logique. C'est la traduction dans la durée des tâches à réaliser ainsi que l'attribution des responsabilités. On dispose d'un calendrier des tâches à mener ainsi que des dates de commencement et de fin de chacune des phases. Le groupe évalue le temps nécessaire à la réalisation de chaque tâche, il l'indique dans le schéma précédent, il vaut toujours mieux surestimer le temps, et il choisit les responsables des activités à mener.

W

Le planning montre que les tâches peuvent se dérouler en parallèle, il indique qui est responsable de chaque activité, il donne la date d'échéance qui permet de vérifier que l'activité se déroule conformément à la planification prévue. Il sert d'instrument d'évaluation du processus. Si un projet doit aboutir à une échéance précise, on procède à l'envers, en partant de cette échéance et en remontant le calendrier pour établir le moment où il est impératif de commencer. En même temps, les échéances intermédiaires sont programmées. Ainsi, les écarts, les difficultés, les résistances sont rapidement repérés, tout comme les conditions de réussite.

Ec Udc Uaj hīdc

La méthodologie est une structure, un outil au service d'un groupe. Elle permet de canaliser les énergies, elle apporte une rigueur. Elle permet de progresser sur une base de raisonnement commun. Elle n'est ni un contenu ni une fin. La conduite de projet permet de souder, motiver et optimiser.

DS b SÉ gihWVWæS Udc Vj ii WVV gWj c idc

La réunion est un rassemblement de personnes dans un même lieu ou non (par exemple, par visioconférence) ayant pour but de débattre sur un point déterminé afin d'aboutir à un objectif qui sera différent selon le type de réunion.

W

Les réunions font partie du quotidien de la DRH. Chacun peut être amené à y participer, voire à en mener une de manière régulière ou ponctuelle. Voici quelques règles de base et les techniques de communication pour conduire efficacement une réunion.

DWh i neWh VWgWj c idc

Certaines réunions périodiques correspondent au fonctionnement de la structure. Par exemple, pour une équipe comprenant le DRH et ses proches

collaborateurs, il peut s'agir d'une réunion sur le comparatif entre les données économiques et la répartition entre les salariés. D'autres réunions concernent un groupe de travail spécifique sur un thème particulier, comme l'élaboration d'un plan de formation.

W

En établissant un classement en fonction de leurs objectifs, on peut dire qu'il existe des réunionsW

- W d'information et d'échangeW
- W ayant pour but la définition ou la résolution d'un problème, la préparation ou la prise de décisionsW
- WDont le but est de construire ensemble quelque chose (lancer un projet, faire le point sur l'avancement de celui-ci ou se coordonner)W
- W ayant pour but de sensibiliser les participants, de les motiverW
- W de négociation.

Une même réunion peut poursuivre plusieurs types d'objectifs en fonction des thèmes figurant à l'ordre du jour, comme c'est souvent le cas dans une réunion d'équipe. Toutes les réunions comportent trois phasesW

- W a préparationW
- W e déroulementW
- W 'exploitation.

Selon le type de réunion, le déroulement diffère, mais les phases de

préparation et de bilan sont les mêmes.

Une réunion mal préparée est une perte de temps

Une réunion mal préparée est une perte de temps. C'est pourquoi il faut en premier lieu définir le thème à traiter en précisant, par exemple, quels sont les objectifs de la réunion ou s'il s'agit d'informer, de recueillir des informations, de parvenir à un accord, de poser un problème, de chercher des solutions, etc.

W

Nous pouvons nous appuyer sur différents outils, tels que le TOP (T pour «~~W~~thème de la réunion~~W~~», O pour «~~W~~objectif~~W~~» et P pour «~~W~~plan~~W~~»), ou encore le QQQQCP~~W~~

- ✓ ~~W~~Quoi~~W~~ de quoi va-t-on parler~~W~~
- ✓ ~~W~~Qui~~W~~ qui anime, qui est présent~~W~~
- ✓ ~~W~~Où~~W~~ où a lieu la réunion~~W~~
- ✓ ~~W~~Quand~~W~~ à quelle date~~W~~
- ✓ ~~W~~Comment~~W~~ avec quelle méthode, quel matériel~~W~~
- ✓ ~~W~~Pourquoi~~W~~ quelle est sa finalité~~W~~
- Quel résultat veut-on obtenir~~W~~

Une fois ces questions traitées, nous pouvons désormais établir l'ordre du jour et formuler le thème de la réunion, pour permettre aux participants d'avoir une idée claire du sujet, et le plan de travail pour le déroulement de la réunion. Il faut savoir choisir l'ordre des thèmes abordés et le temps consacré à chaque séquence~~W~~, par exemple, les

points importants au début et les points assez litigieux pour la fin, ou l'inverse suivant l'ambiance

W

Nous devons, maintenant, identifier les personnes dont la présence sera nécessaire lors de la réunion, tout en limitant le nombre de participants. Il faut d'abord constituer le groupe, car chacun des participants a un rôle bien distinct

✓ **W** **S** **i** **a** **S** **h** **W** **f** **V** **W** **`** **S** **f** **W** **b** **i** **c** **b**, Il annonce la réunion assez tôt (**J** **W** **V** **8** au minimum) en précisant l'ordre du jour, les objectifs, le plan de déroulement, les tâches à effectuer avant la réunion, le lieu, les horaires de début et de fin, il joint tous les documents utiles

✓ **W** **F** **W** **g** **d** **S** **f** **h** **U** **i** **d** **S** **b** **h** **g**) qui, en principe, doivent réfléchir sur le thème abordé et éventuellement préparer leurs rapports et questions

✓ **W** **F** **W** **g** **W** **U** **f** **W** **S** **i** **f** **W** **V** **W** **g** **W** **S** **b** **U** **W**) qui note l'essentiel et prépare le compte-rendu en liaison avec l'animateur.

D'autres rôles peuvent apparaître suivant le type de réunion, comme un intervenant, plus particulièrement chargé de présenter un sujet ou de fournir un rapport, le spécialiste invité qui apporte son expertise sur un sujet débattu par le groupe, ou encore le rapporteur chargé de présenter les réflexions de son groupe.



Afin de partager la responsabilité du bon fonctionnement et permettre une meilleure participation de chacun, il est préférable d'éviter le cumul des rôles. Par exemple, le responsable hiérarchique ne doit pas être automatiquement l'animateur, ou l'organisateur être systématiquement secrétaire. Il est bon d'attribuer une fonction différente à chacun.

W

Organiser la logistique consiste à prévoir à l'avance la date, le lieu et les participants. Il est normal de choisir les horaires en privilégiant les réunions courtes et denses (deux heures), de réserver une salle adaptée au nombre de participants, d'agencer la salle (demi-cercle/table ronde), de prévoir le matériel nécessaire (SDSHUERDUGV, feutres, rétroprojecteur...)W et de préparer les supports à distribuer aux participants.

; Wgdj aWb Wci VWaS gWj cidc

L'animateur se présente et présente les différents participants pour créer un lien entre eux. Il rappelle les objectifs et le déroulement, annonce la durée (qui doit être respectée pour éviter une démotivation), précise les différents rôles et identifie le secrétaire de séance. Il présente, si besoin, la méthode de travail.

W

Voici quelques règles de fonctionnementW

- ✓WConduire la discussion en restant concentré sur le sujet à traiter (veiller au respect de l'ordre du jour)W
- ✓WGérer la prise de parole et aider les participants à s'exprimer en étant attentif à ce que tout le monde participeW
- ✓W Veiller à l'interactivité des échangesW
- ✓WIllustrer et aider à structurer les idées (une seule idée à la fois) en utilisant les supports et le matériel disponiblesW
- ✓WGérer les différences de points de vueW
- ✓WS'assurer de la gestion du tempsW
- ✓WLaisser un temps pour les «Wquestions/réponsesWW
- ✓WReformuler, clarifier, proposer des synthèses partielles à chaque étapeW
- ✓WMettre en valeur le travail du groupe, les progrès réalisés, ne pas hésiter à encourager.

La conclusion de la réunion est importanteW: on prend le temps de conclure en synthétisant les décisions prises, en s'assurant de l'atteinte des objectifs visés, en réfléchissant, si besoin, aux suites à donner et en remerciant les participants.

W

Un débriefing est recommandé si une réunion était importante. Les participants de celle-ci se retrouvent afin de voir si les objectifs ont été atteints. En cas d'échec, il est nécessaire de recenser les causes pour rectifier et envisager les actions à prendre.

W

Il est, enfin, indispensable d'effectuer un compte-rendu, car il assure la continuité de l'action. Il établit le lien entre les différentes réunions sur le même thème. Il organise la suite des travaux. Il doit être rédigé le plus rapidement possible après la réunion et diffusé à tous les participants (soumis à leur validation éventuelle). Le compte-rendu doit être synthétique et mettre en évidence les points essentiels. Il récapitule les décisions prises, les dates de leur mise en œuvre et les responsables des différentes actions.

DS YWhi *i*dc VWh Udc *i* *i* h W æ
kWæWhdU *i*dæY *i*f j W

Comme tout manager, le DRH doit agir sur les tensions et les conflits dès leur apparition en ayant un comportement adapté et en apportant des solutions rapides et efficaces.

DS YWhi *i*dc VWh Udc *i* *i* h

Le conflit est un antagonisme, une opposition d'opinions entre des groupes. Un conflit de générations, par exemple. En psychologie, on traite plutôt la situation de conflit, il s'agit d'une opposition de motivation ou d'une conception contradictoire au sein d'un groupe.

W

Au départ, on identifie l'origine des tensions en écoutant chacun des protagonistes s'exprimer. On recherche ensuite les causes des tensions qui vont permettre de comprendre le conflit. On peut se servir du diagramme mnémotechnique d'Ichikawa, étudié précédemment (voir chapitre 19), car il facilite l'identification des sources de tension qui sont, souvent, liées soit à l'environnement physique et technique, soit aux relations humaines, le manager ou les collègues.



En hiérarchisant les problèmes, on traite le conflit en apportant des solutions. Certaines clés sont nécessaires pour une meilleure compréhension. Il s'agit de savoir quels sont les niveaux logiques de la situation. Attention aux valeurs et contre-valeurs. Un mot n'a pas toujours la même signification pour chacun. N'oubliez pas que ce que vous dites n'est pas ce que l'autre entend. Il y a ce que l'on dit, ce que l'on ressent, ce que l'on montre et ce que l'on pense. Si

notre conscient entend le mot, c'est souvent l'inconscient qui traite l'information. Le poids et le choix des mots sont à prendre en compte.

W

Afin de prévenir un conflit, on écoute et on implique par un travail effectué sous forme de conduite de projet. Le fait de planifier, déléguer, contrôler et adapter rassure les salariés, qui ont conscience d'un travail objectif et d'équipe.

DS kWæWhdUidæYif j W

La reconnaissance des salariés par une communication interne transparente contribue à les fidéliser. L'information des salariés demande un grand sens pédagogique. Le service RH se doit d'être à l'écoute.

W

Les sources d'information peuvent être diverses et variées, comme celles de joindre une note au bulletin de salaire, d'informer sur les comptes-rendus des réunions de DP, CE, CHSCT, de participer aux pauses-café, de connaître la perception des séminaires, de communiquer sur les comptes-rendus des formations ou encore d'établir des enquêtes de «WatisfactionW».



Ces enquêtes peuvent être anonymes et présenter les questions en utilisant le terme «WidéalementWW «WSi vous aviez

le choix entre..., que feriez-vous, idéalement? Réponses courantes
 «Je compléterais ma formation», «Je travaillerais davantage» (les heures supplémentaires), «Je travaillerais mieux», «J'aurais plus de loisirs»... Ces réponses sont très importantes, car elles peuvent déboucher sur une nouvelle durée du travail, une autre amplitude horaire...

W

Cette veille sociologique doit, absolument, tenir compte

- ✓ Des idées suggérées par les salariés
- ✓ Des adaptations de leurs meilleures idées
- ✓ Des améliorations instaurées grâce aux salariés.

SSkdig egdedhWg edj g b di ikWg

Une DRH peut agir sur la mise en place de périphériques non liés au salaire. Un service RH se doit d'être créatif.



La DRH peut

- ✓ Prévoir une prise en charge plus élevée de la cotisation de la mutuelle ou des tickets-restaurant
- ✓ Permettre une plus grande alimentation du CET, possible dans l'applicatif de la loi du 31 mars 2005

- ✓ Mettre en œuvre un dispositif de temps choisi avec la possibilité qu'offre le télétravail
- ✓ Développer une formation dans le cadre du DIF axée sur le développement personnel, comme avoir confiance en soi...

Il est important d'impliquer les salariés dans la recherche de meilleurs avantages les touchant.

W

Pourquoi ne pas récompenser la meilleure idée à propos des moyens d'économie à réaliser dans le service ? En chiffrant à la fin de l'année les économies réalisées, on peut les reverser, en partie, aux salariés concernés, sous forme de primes.

B **fdgb Wg hj g a** **WkSaj Si idc (æ**
GHE: W æ N8E

Il s'agit d'inclure personnellement le salarié à des éléments stratégiques de l'entreprise.

W

La fiche d'évaluation, par exemple, permet d'examiner avec le salarié ses objectifs de « performance ». On peut adapter quelques critères d'évaluation en l'impliquant dans le choix des divers modes de comparaison.

W

La GPEC apporte de l'espoir au salarié par le biais, par exemple, de la

formation liée à sa propre évolution. Elle le rassure quant à son avenir au sein de la société en le positionnant sur les métiers clés. Il devient partie prenante de l'évolution qualitative de l'entreprise.

W

La VAE est souvent méconnue en entreprise. Or, par ses acquis, le salarié bénéficie d'une meilleure position. Il est motivant pour le salarié de lui demander d'adapter régulièrement son CV afin de réaliser ce qu'il maîtrise depuis sa prise de fonction dans l'entreprise. La période de professionnalisation et la mise en place d'un tutorat peuvent dans certains cas être une réponse pour une meilleure implication.

W

Le salarié devient un élément dynamique de la société. Il participe activement à la création de richesse de l'entreprise et il en prend conscience grâce à l'information transparente dont il bénéficie.



FWg fSa i`Wg VW
a chj Shic b

La DRH, en connaissant les
familles de motivation, va

pouvoir se servir de ces différents leviers en fonction des caractéristiques de l'entreprise. Elle s'appuiera sur le verbe «~~W~~progresser~~W~~» quand il s'agira d'élargir les compétences des salariés, qu'ils deviennent experts dans leur domaine ou de mesurer leurs efforts.

~~W~~

Elle préférera mettre en avant l'expression «~~W~~prendre des initiatives~~W~~» quand il s'agira de créer, s'affirmer ou avoir plus de responsabilités. La DRH poussera à apporter des idées lorsqu'il faudra émettre des suggestions sur leur emploi ou contribuer à une réflexion sur la nouvelle organisation du travail. Quand il s'agira d'être reconnu, elle insistera sur les efforts à prendre en compte ou le fait d'appartenir au groupe. Quand la motivation du salarié est liée à une information transparente, elle échangera sur les informations utiles et nécessaires.

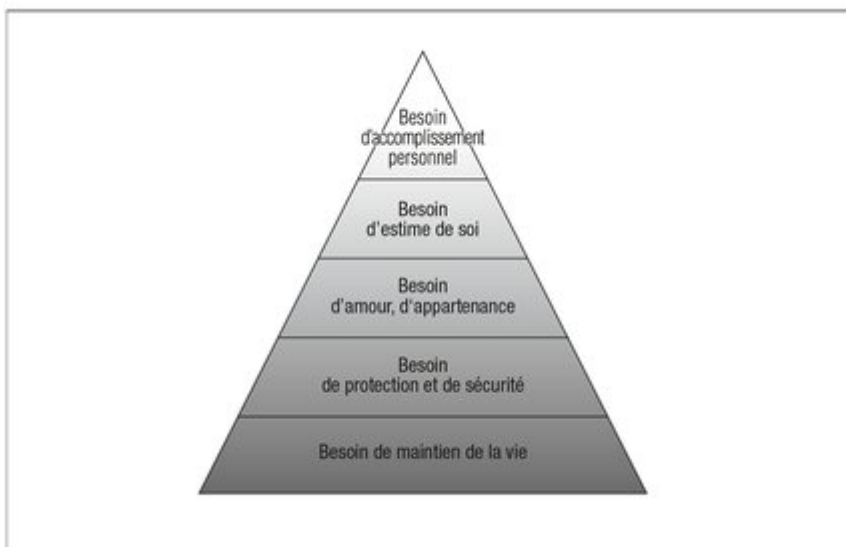
~~W~~

Enfin, elle saura rassurer quand le ressort de la motivation est celui du maintien des acquis, en donnant des garanties et en reliant la rémunération à la réalisation des objectifs convenus.

Mc UaShhif j W6 aS engSb iVWVW E Shadl

La pyramide de Maslow permet de comprendre la hiérarchie des besoins de l'homme.

Biyi fW00./ dLa
pyramide de
Maslow.



Selon Abraham Maslow, la satisfaction d'un besoin ne peut être réalisée que si les besoins des niveaux inférieurs sont eux-mêmes satisfaits. La motivation collective correspond à la réalisation des besoins sociaux (appartenance à un groupe...) et aux besoins d'estime de soi (reconnaissance, réussite...) souvent validés dans le regard de l'autre.

Ainsi, la rémunération de la performance est le dernier stade de la rémunération qui permet au salarié de satisfaire son besoin de réalisation de soi (développement personnel, créativité...). La satisfaction des besoins par la rémunération est un ensemble complexe qui s'articule autour d'éléments mixtes composés d'options bipolaires comme la part fixe/variable, le versement différé/immédiat, la rétribution monétaire/non monétaire.

W

La politique de rémunération doit être cohérente avec la stratégie de l'entreprise, sinon elle risque de la desservir par la démotivation des salariés. Aujourd'hui, le concept de rétribution globale tend à se substituer à celui, plus général, de rémunération, car les sociétés prennent conscience de la flexibilité indispensable sur ce poste.

W

Afin d'accroître l'employabilité d'un salarié tout au long de sa carrière, la mobilité a un rôle clé. Au-delà de la mobilité géographique, qui se révèle de plus en plus incontournable, la DRH devra promouvoir les mouvements entre familles professionnelles et définir les évolutions possibles entre ces familles de métiers. Cela suppose qu'en amont un certain nombre d'outils de management des ressources humaines soient mis à la disposition de l'ensemble des collaborateurs et qu'ils fonctionnent, efficacement, au sein de

l'entreprise. Il en est ainsi des entretiens de développement professionnel qui permettent au manager et son collaborateur d'aborder l'évolution de carrière, des bourses de l'emploi en interne qui offrent le champ des possibles, des formations d'accompagnement qui favorisent le succès de la démarche de changement, ou des tutorats qui assurent le suivi et l'encouragement du collaborateur.

W

Les changements réussis sont les meilleurs vecteurs de communication à utiliser sans modération.



ObWGLD fSUWw `S VWb chij Shicb

«WLa longévité d'une carrière professionnelle prend ses racines dans l'expérience et la maturité et se développe dans la diversification des activités de l'individu. Pour peu que celui-ci soit motivé par la volonté d'éviter coûte que coûte de subir les changements.

W

À la suite de la campagne annuelle de mesure des résultats individuels, je suis

confrontée au cas d'un chef de projet de 40 ans, Emmanuel, qui s'essouffle dans son poste depuis quelques années et dont la performance est en deçà du niveau de résultat attendu par le poste. Il en convient avec son manager, qui sollicite mon avis. Un climat de confiance s'instaure entre Emmanuel et moi, nous discutons de ses compétences clés et expertise acquises dans sa carrière d'ingénieur puis de chef de projet, et des voies possibles pour redonner un nouvel élan à son évolution professionnelle. Aujourd'hui, Emmanuel valorise, avec une grande réussite, ses connaissances techniques des produits, ses capacités relationnelles et son appétit à la négociation, dans une nouvelle famille professionnelle, les achats. Il a, bien sûr, bénéficié d'une formation au métier d'acheteur et du soutien d'un tuteur. » (Marie-Noëlle Champetier DRH Amadeus France)

? ZSdihf W01

FWg bci j WSi l VW g VW
`S **GLD**

.....
W

; Sch UWUZSei gW6

- ▶ Le SIRH, le Web 2.0, le marketing RH
 - ▶ Un réel challenge
 - ▶ La responsabilité sociétale
 - ▶ Le mieux-vivre en entreprise
 - ▶ Les DRH, demain
-

W

Mne DRH est une fonction en marcheW
Elle est partie prenante de son environnement et, aujourd'hui, elle n'a pas le choix, elle doit s'adapter au Web 2.0, savoir «~~W~~e vendre~~W~~» au sein des autres unités de l'entreprise, mais toujours en prenant en compte le capital humain et la responsabilité sociétale face aux enjeux du développement durable. Son défi majeur s'articule autour du mieux-vivre ensemble.

DWSB A W aWO WT . . ,

Un SIRH (système d'information en ressources humaines) ne se résume pas seulement à un logiciel qui permet d'établir la paie ou, par exemple, de gérer un plan de formation, avec ou sans interconnexion avec les autres systèmes de l'entreprise. Il implique à la base un choix judicieux capable de s'intégrer au fonctionnement d'une division RH.

DWSB A

Un système d'information est, en effet, beaucoup plus complexe. Il s'appréhende, particulièrement, par la technologie utilisée, les processus existants, la transversalité des données et le retour sur investissement.

W

En ce qui concerne la technologie utilisée, il faut que les DRH s'appuient sur des spécialistes RH afin de ne pas laisser le pilotage ou le choix de la solution au service informatique, qui n'aura qu'une approche technique.

W

Les processus existants ne doivent pas être négligés par le DRH. En effet, c'est l'outil qui doit s'adapter à la complexité des thématiques RH du fait de la diversité des données, soit entrantes, soit sortantes, du système et de leur traitement. La transversalité est

impérative, car la mise en place d'un SIRH doit permettre de faire partager l'information à d'autres fonctions de management dans l'entreprise.

W

Enfin, le retour sur investissement doit permettre un gain de productivité, d'efficacité, une fiabilisation des informations, un partage des données, une optimisation des équipes par un recentrage sur les tâches à valeur ajoutée.

W

On peut donc dire qu'un SIRH est composé à la fois de méthodes et d'outils. La méthode de travail est le processus dans lequel s'insère l'outil. L'ensemble devant être cohérent, fidèle et valide et permettre d'atteindre un certain niveau de performance. Chaque SIRH se compose alors de plusieurs méthodes et outils qui s'imbriquent les uns dans les autres W par exemple, les données salariées sur les salariés W servent à la fois à établir le bulletin de paie, à suivre la carrière du collaborateur YID la formation, les entretiens annuels d'évaluation, l'analyse d'accidents du travail, etc.

W

Il est donc primordial avant toute mise en place d'un SIRH de déterminer les flux d'informations actuelles et de définir clairement les flux futurs. Une fois le modèle ainsi défini pour chaque méthode, il est alors plus simple

d'atteindre la cible, l'architecture s'articulant autour d'un cœur qui est constitué par le dossier des salariés.

; **Wb dUgSi ihWg dVSB A**

Le déploiement du SIRH s'appuie alors sur la mise en œuvre des méthodes et des outils déterminés dans chaque processus. Leurs déploiements doivent être orchestrés après adhésion des équipes RH, puisqu'ils porteront le SIRH dans l'entreprise auprès de chaque service, manager et collaborateur.

W

En effet, le succès d'un SIRH repose sur son partage dans l'entreprise. À l'heure du Web 2.0, il est terminé le temps où les systèmes informatiques restaient confidentiels auprès de quelques initiés. De plus en plus, les managers veulent accéder à l'information de leur équipe. Les salariés veulent, également, avoir accès à leur dossier. Pour le DRH, l'information, si possible en temps réel, permet de piloter leur activité, de prendre des décisions stratégiques et de construire les trajectoires de leurs collaborateurs. Donc, un système d'information démocratisé sort les RH de leur fonction administrative et les amène là où ils ont une forte valeur ajoutée, c'est-à-dire au cœur du management des ressources humaines.

W

Il est donc primordial avant toute réflexion de faire un bilan avec les équipes RH, mais aussi avec la direction, qui valide l'investissement, et les managers de l'ensemble des divisions de l'entreprise. Des choix s'imposent donc, mais ces choix doivent toujours répondre aux attentes de tous les utilisateurs. Une fois les processus établis et identifiés, il s'ensuit la rédaction du cahier des charges. La rédaction se fait en groupe de travail, associant les RH, l'informatique et les managers afin d'identifier les différentes fonctionnalités, les résultats attendus, les indicateurs recherchés. Le rôle du chef de projet métier est de s'assurer du respect des objectifs. Une fois rédigé, on envoie le cahier des charges aux prestataires ciblés. En général, on a identifié au préalable les divers prestataires, lors de salons, par exemple. On étudie ensuite les réponses, on présente les solutions retenues en fonction des critères déterminés par le cahier des charges tout en ne négligeant pas le fameux RSI. Une fois la solution choisie, on démarre toujours par un pilote avant de déployer le SIRH dans son ensemble.

DWO WT a .,

Avec le Web 2.0, la DRH a pour mission d'anticiper et maîtriser les nouvelles données du VRFLQ ainsi que celles de l'image employeur et de la relation

avec l'ensemble des salariés. En effet, les territoires d'expression se sont déplacés. Une grande partie de nos publics a changé de comportement du fait de l'évolution des technologies et d'Internet. Beaucoup de choses se font sur la Toile, aussi comment être en phase avec les différents publics et ceux, notamment, de la génération W, c'est-à-dire la jeune génération W ? Comment profiter des mutations de la communication et de ses applications liées au Web W2.0 pour séduire et fidéliser les talents, imposer l'identité de l'entreprise et la marque employeur W ? La réponse consiste à profiter de l'atout 2.0 W pour créer du lien auprès des jeunes publics, s'approprier les blogs, les sites participatifs et les réseaux sociaux.

W

Quelques chiffres donnent le tournis W

- ✓ W 60 W % d'internautes dans la population française utilisent le Web W2.0 et deviennent, ainsi, des « W contributeurs W » au travers des votes, commentaires, avis, tchats, blogs, « W wiki W ...
- ✓ W 80 W % des internautes ont moins de 35 W ans parmi les catégories socioprofessionnelles W
- ✓ W 79 W % des internautes estiment que le Web a profondément changé la manière dont ils s'informent sur les entreprises.

Les sujets évoqués par les internautes sur l'entreprise W

- 69% des avis donnés concernent l'ambiance au travail
- 57% concernent la politique RH.

Le Web 2.0 redonne le pouvoir à tous, déplaçant le centre de gravité du pouvoir d'émettre : désormais, ce dernier est accessible à tout un chacun.

W

Comment devenir entreprise 2.0 ? Par la mise en œuvre dans l'entreprise d'un ensemble de moyens permettant de répondre aux nouvelles attentes des salariés. En effet, ceux-ci souhaitent retrouver dans leur cadre de travail des usages et des outils qui sont les leurs dans la sphère privée (Internet), favoriser l'intelligence collective (compréhension des enjeux, créativité, adaptation...) et dialoguer sur les mêmes territoires que leurs publics internes et externes.

W

Le Web 2.0 permet de répondre aux trois grands enjeux suivants

- La question du sens
- Le besoin d'écoute et d'implication de l'ensemble des collaborateurs
- L'impératif RH de « vendre » l'entreprise et de faire des salariés ses meilleurs ambassadeurs.

Ainsi, plus qu'une technologie, le Web 2.0 désigne un concept.

DWb Sg` W *ic* Y J A



Souvent, on nous demande l'explication de ces deux termes associés, car on connaît uniquement les deux services D SURU antinomiques que sont le département marketing et le département RH. Le marketing RH pourrait se définir ainsi W: concevoir l'offre de la direction des ressources humaines en fonction des attentes de ses clients potentiels, c'est-à-dire les talents de l'entreprise, les candidats potentiels, les partenaires sociaux, les administrations, les fournisseurs, en tenant compte des capacités de l'entreprise et des contraintes de l'environnement dans lequel elle évolue (sociodémographique, concurrentiel, légal, culturel...). On commence par s'appuyer sur des études de marché et une veille sociologique (audit de climat social, enquêtes de motivation ou d'engagement) en tant que véritables outils d'aide aux décisions. Ensuite, on segmente par types de population (statuts, lieux géographiques, âges, diplômes...) l'approche marketing de la DRH.

W

On entend par « W produit W » la modélisation de l'offre des services de la DRH afin que cette offre soit ciblée par rapport aux attentes et aux motivations d'un ou plusieurs segments de population. Par « W prix W », on note combien coûte l'offre de support RH aux autres divisions en essayant de

valoriser financièrement le service apporté par la DRH. La «WplaceW» correspond aux moyens de mise à disposition de l'offre RH, c'est-à-dire les divers canaux de distribution. La «WpromotionW» rejoint la communication ou comment valoriser l'offre RH.

W

Contrairement à ce qui est écrit couramment, le marketing RH ne se limite donc pas à l'aspect communication mais dépasse largement ce périmètre.

W

Le déploiement de l'offre RH auprès des managers semble une des clés de réussite d'une politique RH en termes de positionnement au sein de l'entreprise. Par ailleurs, les DRH gagneraient en crédibilité, vis-à-vis de la direction générale et des autres fonctions, à développer une connaissance de leurs ratios de performance et du prix de leurs prestations (il y a encore trop peu de DRH qui ont conscience du prix de revient exact d'un bulletin de paie ou du coût du recrutement d'un cadre...). Le marketing RH est, donc, moins une fonction particulière dans l'entreprise qu'une posture que doit avoir la DRH dans le cadre de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la mesure d'efficacité de sa politique sociale.

W

Le marketing RH doit, en effet, être partie intégrante de la politique sociale et permettre une meilleure lisibilité de la valeur ajoutée apportée par les experts de la fonction RH. Ces derniers doivent cibler leurs prestations en fonction des attentes de leurs « clients-salariés », et non pas en fonction des produits qu'ils souhaitent mettre en place. Les DRH se doivent de bien connaître les aspects opérationnels des différentes fonctions de l'organisation avant toute mise en place de processus. Le marketing RH apparaît donc comme une démarche globale qui a pour objectif de formaliser les processus avec l'aval des divisions concernées. Il permet également d'apporter de la lisibilité et de l'homogénéité dans les pratiques d'un groupe, contribuant ainsi à améliorer et à renforcer l'image de la DRH.

Mc gWwUzSæWc YW

La fonction DRH connaît une réelle transformation, car elle a appris dernièrement à développer sa valeur ajoutée, à se rapprocher du management intermédiaire dans une logique de **EfVQHW SDUQHU** et à se doter de nouvelles compétences stratégiques. Cependant, elle se heurte à plusieurs paradoxes.

Dans un premier paradoxe, les DRH témoignent d'un déficit de compétences au sein de leur équipe RH alors que les plans de développement de leurs collaborateurs sont encore rares. La transformation RH est abordée soit par l'évolution des processus et du système d'information, le SIRH, soit par l'évolution de l'organisation RH, mais les DRH semblent négliger la montée en compétence de leur propre équipe.

W

Deuxième paradoxe, les DRH se veulent de plus en plus acteurs stratégiques, mais leurs missions se focalisent sur les activités d'administration du personnel et de fonction support aux autres départements. Ils agissent encore trop sur le court terme. Ainsi, la formation est traitée sous l'aspect de la gestion administrative et non au niveau de l'ingénierie de formation ou d'établissement du plan avec la ligne managériale, le suivi de la GPEC ou la gestion des talents. Il est très difficile, c'est vrai, d'être à la fois opérationnel au quotidien et stratège sur l'anticipation, le conseil ou l'expertise, c'est pourtant là que les DRH sont à part entière attendus sur la stratégie.

W

Troisième paradoxe, les DRH entendent s'approprier le RSI, c'est-à-dire le retour sur investissement de leur fonction,

mais possèdent peu les outils de pilotage permettant de l'apprécier. La formation initiale, soit juridique, soit sociale, des DRH les éloigne des chiffres. Aujourd'hui, ils mesurent seulement la satisfaction des clients RH, mais c'est insuffisant. Les moyens à mettre en œuvre concernant l'analyse des coûts de la fonction, la mesure de l'efficacité des programmes de formation, les indicateurs de suivi au niveau du recrutement, de la rémunération, de la formation et de l'évaluation. À eux de créer et de s'emparer des ratios dont ils sont les seuls maîtres.

W

Pour sortir de ces paradoxes, l'objectif est non seulement d'optimiser les organisations de travail et les processus RH transversaux, de réduire les coûts des activités de gestion administrative, mais aussi de prendre du temps pour se consacrer au développement de la valeur ajoutée économique, financière et sociale de la fonction RH, qui s'appuie sur la culture d'entreprise.

W

Les compétences RH s'orientent aujourd'hui, et c'est un bon signe, vers des compétences en

- ✓ Finance, avec une bonne connaissance du business
- ✓ Organisation du travail avec une maîtrise de conduite du changement

- ✓ ~~W~~ Analyse et optimisation des coûts RH
- ✓ ~~W~~ Gestion de projet et analyse des données issues des processus SIRH
- ✓ ~~W~~ Gestion des conflits, aptitudes à la négociation et au management.

Une fois, les compétences acquises, il faut donc prendre le temps de se projeter demain et cela passe par une réflexion liée à la culture d'entreprise. La culture d'entreprise est, en effet, un facteur de différenciation décisif dans la compétition. Il est difficile pour un DRH d'adopter la même attitude dans tout type d'entreprise. Sa fonction sera différente avec un dirigeant charismatique comme celui d'Apple ou dans une entreprise marquée par une forte empreinte professionnelle, comme chez Renault ou à la SNCF. La culture d'entreprise contient les ressorts de la motivation individuelle et collective. Dans une économie mondialisée, nivelée, dans l'ensemble, par de bonnes pratiques RH, la culture d'entreprise peut devenir un actif à la fois stratégique et influent, à condition qu'elle se différencie par l'implication de tous ses salariés. Construire du collectif produit de la valeur. La culture doit être à la fois le produit et le reflet du passé tout en se projetant dans l'avenir par une adaptation certes difficile mais constamment agile. Elle doit se fixer pour cap d'apporter toujours plus d'humanité aux ressources humaines pour s'en révéler le capital immatériel.

Droit Social et du Travail : La DRH

Il ne s'agit pas pour la DRH d'être convaincue de créer de la valeur, mais il lui faut s'assurer que les actions conduites sont réellement perçues comme créatrices de valeur, autant par les actionnaires que par les clients de l'entreprise ou les salariés eux-mêmes.

W

Droit Social et du Travail : La DRH et le Développement Durable

L'actionnaire est avant tout concerné par le profit financier. La DRH, souvent sans qu'elle le sache, exerce une responsabilité importante sur la capacité de l'entreprise à générer des résultats, car ses actions concernent

- ✓ Le système de rémunération
- ✓ Le contrôle de la masse salariale
- ✓ La gestion des emplois et compétences en termes d'adéquation et d'adaptation
- ✓ La qualité du management, notamment de proximité.

Les investisseurs, afin de préserver un rendement économique à long terme, exigent de plus en plus de transparence dans les domaines cités ci-dessus, car ils sont garants d'une gestion saine du capital humain de l'entreprise.

W

Droit Social et du Travail : La DRH et le Développement Durable

L'entreprise s'appuie sur les capacités d'innovation et d'adaptation de ses salariés face à la réalisation de nouveaux produits. Les actions RH en direction du professionnalisme des équipes pour une meilleure qualité des produits ou celles les aidant à s'impliquer, toujours plus, en termes de qualité contribuent à positionner la société à un niveau d'excellence sur son marché. En effet, les clients recherchent une constante innovation et une réactivité immédiate aux offres du marché. Les actions RH qui privilégient un tel choix pour les clients se déclinent avec la mise en place efficace

- ✓ De la conduite du changement
- ✓ Du management de la performance
- ✓ Du management des talents.

Les conséquences de la politique d'une DRH dépassent, donc, le seul cadre interne.

W

SWH Suivi du J A gW Si ikWh Sj m hSgWh

Ces actions sont les plus connues, mais elles doivent être rappelées, car elles sont au cœur de la qualité d'une DRH. En effet, dès le recrutement, la DRH s'engage auprès du salarié à respecter l'emploi qui lui a été promis, tant en matière de qualité du poste occupé que de son adaptation tout au long de la vie professionnelle. La juste rémunération,

- ✓ La différenciation sur le marché et l'augmentation de la valeur de la marque
- ✓ L'amélioration de la réputation et la fidélisation des publics.

La DRH agit sur la performance économique ainsi, un investissement en recrutement ou un système de primes entraînera une variation mesurable des frais de personnel. Un programme de formation des commerciaux pourra engendrer une augmentation du chiffre d'affaires ou de la valeur ajoutée.

W

Un certain nombre d'actions de la DRH vont se décliner autour des actions stratégiques préalablement choisies, comme

- ✓ La pénétration de nouveaux marchés
- ✓ L'amélioration de la qualité
- ✓ La satisfaction des clients
- ✓ La capacité d'innovation.

Ensuite, la DRH se pose les questions suivantes : quels sont les domaines à suivre en priorité et quelles sont les informations disponibles permettant de mettre en place les actions RH ? Si l'on hiérarchise, par exemple, la pénétration de nouveaux marchés, une fois définis les secteurs géographiques, la DRH procédera aux mutations en interne, elle informera des formations adéquates, elle recrutera, si besoin, conformément aux demandes des

services. Bref, elle déclinera dans chacune de ses actions l'axe stratégique choisi.

DWpd i` ios

Il s'agit d'un système de gestion de contenu, le plus connu et le plus ouvert étant Wikipédia.

Bc i Wg i VWa S b ihWWt ea SUWVÊ c
l i` i Wt dWt i gWê gihW

L'entreprise a besoin de s'organiser pour être innovante et agile, d'où une nécessitéW

- W D'être connectée à son environnement pour évoluer avec luiW
- W De développer une capacité à l'innovation par la diversité de ses collaborateurs en interne, mais aussi par des interconnexions multiples et variéesW
- W D'être en mouvement, rapide, agile et dynamique, d'où la nécessité de mettre en place des outils évolutifs et qui créent du lien.

Les fonctionnalités techniques du wiki sont nombreuses, il peut être utilisé soit en mode projet, soit comme moyen d'organisation plus durable.

W

Parmi les opportunités offertesW

✓ Un wiki fonctionne sur la base d'une plate-forme technique qui permet de faire participer un grand nombre de personnes à la construction d'un espace de partage de connaissances, d'outils pédagogiques et de retours sur expérience.

✓ Le wiki peut être ouvert à l'extérieur de l'entreprise (mis à disposition sur Internet), et donc permettre facilement la participation de contributeurs externes à l'entreprise, notamment ses anciens collaborateurs (retraités ou non), voire de développer un leadership sur l'écosystème de l'entreprise (fournisseurs, partenaires, concurrents, écoles...).

✓ Les évolutions du contenu et la mise à disposition (en RSHQ VRFH ou non) sont possibles en temps réel, de n'importe où, par toutes les personnes autorisées.

Le wiki est un outil collaboratif qui permet à l'entreprise de bénéficier de l'intelligence collective des contributeurs.

W

Le wiki permet une construction dynamique d'un savoir-faire avec pour logique qu'il n'y a pas de «wachants», il y a des contributeurs, et que c'est l'intelligence collective qui fait office d'arbitre.

W

Dans un monde où tout s'accélère, l'entreprise n'a plus les moyens d'assurer la mise à jour des connaissances de ses collaborateurs sur l'ensemble des évolutions de leur métier. Par ailleurs, les pratiques évoluent au profit de plus de transparence, d'échanges en temps réels, de responsabilisation des collaborateurs dans leur développement.

W

Pour cette raison, la tendance est plutôt de connecter ses collaborateurs entre eux, de favoriser le partage des connaissances et des bonnes pratiques au sein de l'entreprise (et au-delà), plutôt que de conserver une gestion centralisée, directive et formelle.

W

Aussi, avec l'essor de l'économie collaborative, il est de plus en plus admis pour l'entreprise que l'essentiel est d'avoir accès à l'information, à des expertises ou à des moyens, pas forcément d'en être propriétaire. C'est dans la même logique que les contenus des wikis peuvent être en accès libre pour l'ensemble des membres d'une communauté. Cette communauté peut être une partie de l'entreprise, toute l'entreprise, voire un cadre plus large.

W

Il est nécessaire de clarifier l'ambition au moment du lancement, cela afin de choisir les modalités de mise en place

et de s'inscrire dans un projet d'entreprise.

W

Dans tous les cas, il s'agit d'un espace collaboratif qui a pour principes

- ✓ W Chaque membre de la communauté peut contribuer à hauteur de sa motivation W
- ✓ W Plus la communauté est large et active, plus la contribution est riche, diverse et juste W
- ✓ W Le contenu est évolutif, il vit au gré des contributions W
- ✓ W Il est possible de centraliser l'arbitrage des contenus, de favoriser un système de reconnaissance des contributions (exemple W plus je contribue ou plus mes propositions sont appréciées, plus j'ai mon mot à dire), qui permet une autogestion de la communauté par la communauté.

Plus l'accès du wiki est ouvert, plus, en fait, on favorise la richesse de ses contenus, la construction d'une communauté d'experts, de la transparence et de la justesse.

W

En fonction de l'ambition technique, opérationnelle ou culturelle de la mise en place de l'outil, le mode de construction peut différer W

- ✓ W À outil égal, le contrôle coûte plus cher que la confiance W

- ✓ Une ambition de transformation ne requiert pas le même investissement que la simple dotation d'un outil opérationnel de gestion des contenus
- ✓ Le projet peut être évolutif en fonction de ce qui est mature, l'idée étant à la base de rendre possible le travail collaboratif pour les personnes et les services motivés.

9. Une ambition de transformation ne requiert pas le même investissement que la simple dotation d'un outil opérationnel de gestion des contenus

- ✓ Identification des contributeurs, des passionnés au sein de l'entreprise, des détenteurs de savoir et de leur leadership sur leurs pairs
- ✓ Modernisation de l'entreprise avec un effet sur la marque de l'entreprise
- ✓ Bénéfice d'un lieu d'échange, d'émulation et de partage sur le métier de l'entreprise, facile d'accès et qui bénéficie d'une certaine transparence
- ✓ En fonction des investissements réalisés, il peut s'agir d'un véritable levier de développement d'une culture d'entreprise plus numérique.

Ce que ne permet pas l'outil, quelle que soit l'ambition de l'entreprise

- ✓ De changer à lui seul une culture d'entreprise
- ✓ D'évaluer et de développer le savoir-faire de l'entreprise.

Il s'agit d'un socle permettant la capitalisation et le partage de connaissances et de bonnes pratiques, d'un lieu de débat d'experts, d'une encyclopédie qui peut comprendre des vidéos pédagogiques.

W

Il ne s'agit pas d'un lieu de capitalisation d'expériences pratiques (en dehors de celui d'utiliser l'outil), ou d'évaluation d'une capacité à être, à faire ou à faire faire.

W

Le wiki permet simplement de travailler avec simplicité en mode collaboratif, avec un niveau d'ouverture qui dépend de la communauté qui est autorisée, il a une valeur ajoutée qui dépendra de la qualité de l'animation de la communauté et du climat de confiance.

W

DW i STaMSj VW TdgV VW h egdUWhhj h i gSchkWhWh

Les processus transverses ne peuvent pas être externalisés et sont indispensables à toute organisation. Ils concernent le management de la performance, le management des compétences et le management des talents. Il s'agit d'un travail collaboratif où chaque participant s'implique et où

les actions RH sont cohérentes et reposent sur des indicateurs similaires. En effet, le pilotage d'un système transversal s'appuie sur les ratios de chaque service concerné, sur le plan du recrutement, de la formation, des rémunérations et de la gestion des carrières.

W

Le management de la performance est basé sur la capacité de la DRH à W

- ✓ W Déployer la stratégie de l'entreprise au travers des objectifs personnels et collectifs W
- ✓ W Encourager l'engagement de chacun W
- ✓ W Assurer la mobilisation des salariés autour de la réalisation des résultats.

Il s'agit d'optimiser la productivité globale. Le management des compétences intègre la définition des compétences.

W

DWb ScSYWb Wci VWegdmib ii W

Il n'est pas évident de devenir un manager de proximité, car il s'agit d'être proche de ses collaborateurs tout en maintenant une certaine distance. La première ressource dont dispose le manager est son propre comportement et ses attitudes dans le travail. Ensuite, il doit connaître l'impact de son propre comportement sur le fonctionnement de son équipe. Un manager ne

s'enferme pas dans son bureau pour se cacher de ses collaborateurs en prétextant des nombreuses procédures à effectuer. Il n'a pas à fuir toutes les situations de contact, mais il doit, au contraire, s'obliger à une relation constante avec les membres de son équipe. Dès qu'il le peut, il travaille avec eux dans le cadre d'un projet. La conduite de projet permet non seulement le travail ensemble mais rend les contacts enrichissants et orientés vers un travail en commun rationnel et objectif.

DS YWh i dc VWh i SaWt i h

Commençons par une définition du terme « talent ». Dans le dictionnaire, le talent s'apparente à une aptitude, une habileté naturelle ou acquise à réussir dans une activité intellectuelle ou artistique, plutôt dans le sens d'une disposition ou d'un don ; pour une personne, avoir un talent signifie qu'elle est douée dans un domaine particulier.

W

La pyramide des talents place au sein de l'entreprise deux niveaux, celui de la compétence et celui de l'expertise, sachant qu'au sens plus large se situe la virtuosité et, au-delà, le génie, plutôt rare. À l'origine, le talent est inné, mais il se développe grâce à la formation, à l'entraînement et à l'expérience. Il doit, de plus, être soutenu par l'énergie. En effet, l'expression du talent représente

l'énergie positive ou productive,
l'énergie interne et individuelle.

W

Si aujourd'hui la recherche et la gestion des talents sont une nouvelle tendance chez les DRH, dans quelle mesure la gestion des talents est-elle révélatrice d'une nouvelle gestion des RH?

W

En tout cas, la DRH ne peut passer outre cette nouvelle thématique, la gestion des talents et celle des hauts potentiels s'imposent à elle. Dans un contexte de changement ou de crise, les entreprises cherchent à se développer en se concentrant sur les personnes qui créent le plus de valeur ajoutée. Elles investissent sur des profils clés, les «talents» ou les «hauts potentiels». Les talents sont des personnes avec des compétences spécifiques ou rares, que les entreprises souhaitent attirer et fidéliser.

W

Sidji h Vh CigWgihWh
eWf dgb Sci Wh

Les talents sont les experts et les atouts des entreprises performantes. Aussi est-il essentiel pour les organisations d'identifier les talents dont elles ont besoin, aujourd'hui et demain, de mettre en œuvre les meilleures politiques pour les attirer et les valoriser tout en les fidélisant. La

gestion des talents est un nouveau modèle RH qui répond aux limites des approches par compétences, car il faut déceler des compétences cruciales aux postes cruciaux. On pourrait ainsi définir la compétence comme opérationnelle, un «~~W~~savoir-agir~~W~~», alors que le talent reste exceptionnel et se différencie par son excellence. Le potentiel restant une estimation, un pari sur l'avenir.

~~W~~

Elle propose une réponse à des préoccupations d'actualité~~W~~ la gestion des pyramides des âges, la prise en compte de la diversité, les nouvelles aspirations des salariés, etc.

~~W~~

La gestion des talents n'est pas une nouvelle RH mais une adaptation plus rapide aux enjeux de demain. Comment s'y prendre~~W~~? Que représentent les «~~W~~talents~~W~~»? On commence par~~W~~

- ✓~~W~~ Déceler les talents~~W~~
- ✓~~W~~ Identifier les hauts potentiels~~W~~
- ✓~~W~~ Développer tous les talents~~W~~
- ✓~~W~~ Fidéliser et mobiliser les personnes.

Lorsque l'entreprise doit atteindre un haut niveau de performance dans un contexte de forte incertitude, le management des talents s'impose. Réussir à identifier tous les talents, actuels et futurs, est essentiel. Au départ, on implante un nouveau mode de management, prenant en compte le

seuil d'incompétence, car le premier succès est lié à l'adéquation entre le salarié et sa fonction. Une fois repérés les talents par la procédure habituelle d'une évaluation objective, il s'agit de les mobiliser en leur offrant une autonomie basée sur la confiance et une grande liberté d'action. Il faut, ensuite, développer les talents grâce à des challenges à leur hauteur et ne pas oublier de les régénérer en leur permettant de relever de nouveaux défis. L'idéal, cependant, pour les hauts potentiels est de définir par eux-mêmes leur chemin vers la réussite. Dans l'excellent livre collectif sur les talents dirigé par J.-M. W. Peretti, on note que manager par les talents implique une évolution des processus et des comportements afin de gagner en créativité, en souplesse et en réactivité. Il s'agit de repérer les filtres de perception pour optimiser la performance en favorisant, par exemple, la progression des talents féminins dans l'entreprise pour bénéficier de la richesse de la mixité, ou encore de favoriser la progression des talents des jeunes par le tutorat des seniors pour profiter de la diversité. Ainsi, la diversité devient un atout des talents, à condition de savoir articuler la prospective des métiers avec la prospective des talents.

W

Pour organiser le développement des talents, il est primordial de W

- Révéler les potentiels (souvent à eux-mêmes)
- Les développer à tout niveau et dans chaque catégorie socioprofessionnelle
- Rechercher en permanence les potentiels nouveaux.

J W Vg W h h S S i S i j W m

Il ne suffit pas de se focaliser sur les hauts potentiels, car rendre les salariés talentueux devient aussi un impératif stratégique. Une fois les talents identifiés en fonction des emplois clés du futur et une fois les potentiels décelés, la DRH a pour mission de mettre en œuvre la meilleure politique de GPEC pour préserver et fidéliser les talents essentiels à la performance de demain tout en prenant en compte l'ensemble des équipes.

W

Il faut, par ailleurs, souligner l'évolution économique des entreprises qui se tournent vers l'international et découvrent un autre aspect de la diversité, la diversité des cultures. La gestion des talents à l'international passe par le développement des compétences linguistiques et interculturelles. Là encore, il ne faut pas craindre d'aller de l'avant à travers des expériences de mobilité internationale, des échanges entre les collaborateurs de pays différents, une politique linguistique appropriée pour constituer à terme avec les talents ou hauts

potentiels les directions mixtes de demain.

W

DS gWhedchSTiaïW hdUïW SaW VW
âÄt i gWe gihW

Les salariés sont des hommes et des femmes qui ont besoin de projets pour donner du sens à leur quotidien. En effet, un projet en commun est non seulement un moyen de reconnaissance mutuelle, mais également un lien social permettant l'épanouissement personnel. Il n'y a pas d'entreprise d'excellence sans un environnement d'excellence. La RSE œuvre dans ce sens.

W

Au sommet mondial de Johannesburg, en 2002, les entreprises du secteur privé ont publié une déclaration visant à instaurer de nouveaux modes de fonctionnement contribuant à l'émergence de sociétés équitables et durables. Cette déclaration a été suivie par la signature de chartes de la diversité. Les entreprises commencent, ainsi, à publier des critères de mesure de leur performance sociétale.

W

La performance sociétale influenceW

- ✓WLa performance financièreW
- ✓Wl'image de l'entreprise, à laquelle est sensible la jeune générationW
- ✓WLa motivation des salariés sur la conduite de projets sociétauxW

- ✓ La diversité, qui permet d'élargir les sources de recrutement et d'éviter les discriminations internes liées à l'âge, au sexe, à l'appartenance ethnique ou au handicap
- ✓ L'employabilité, avec la formation professionnelle et la mobilité qui accompagnent la performance du salarié en développant ses compétences pour affronter les changements liés à l'organisation ou à la technologie
- ✓ Le concept de développement durable, qui intègre le maintien de la santé des salariés et l'aptitude à conserver un emploi tout au long de la vie active.

Il ne s'agit donc plus pour la DRH d'être directement impliquée seulement sur les problématiques liées à l'emploi, l'adaptation des compétences, l'allongement de la vie professionnelle ou les respects des différences, mais également sur tout ce qui touche à la santé des salariés et à la préservation de l'environnement au sens large. Il ne suffit pas, par ailleurs, d'uniquement s'engager, mais bien de contrôler l'efficacité des actions mises en place en assurant leur suivi par un pilotage opérationnel grâce à des outils de tableaux de bord.

W

Toute l'équipe d'une DRH se mobilise et se professionnalise afin de contribuer aux résultats de création de valeur. La

DRH se rapproche ainsi des méthodes de contrôle de gestion. Par exemple, la norme comptable IASB 19, relative aux engagements sociaux, oblige les entreprises à se poser des questions sur leur système de couverture retraite, à s'interroger sur leur politique de rémunération et sur celle de gestion de carrière, car dans le contexte démographique actuel, le poids des retraites augmente régulièrement les provisions pour passif social. L'investissement relatif au capital humain devient un axe majeur et stratégique et il repose entièrement sur la réactivité et la pertinence d'une DRH efficace consciente d'un développement durable.

W

La responsabilité sociétale des entreprises ne doit pas être confondue avec le mécénat, dont nous parlerons, prochainement, au titre des fondations. Le mécénat est mené de manière séparée de l'activité quotidienne de l'entreprise alors que la RSE s'applique à tout le cœur de métier de l'entreprise. En pratique, la RSE concerne l'intégration volontaire par les entreprises de leur rôle social, environnemental, et économique. Elle couvre, par exemple, la qualité globale des filières d'approvisionnement, de la sous-traitance, le bien-être des salariés, leur santé, l'empreinte écologique de l'entreprise, etc. L'exercice de la RSE demande une bonne perception de

l'environnement de l'entreprise ainsi que le respect de l'équilibre des intérêts des parties prenantes, et c'est un des défis de demain de la DRH.

DS eWofdgb Sc UWî c Sc Uiz gW

La demande sociale est telle désormais pour toutes les entreprises, les grands groupes comme les PME, qu'elles ne peuvent se couper de cette nouvelle exigence de RSE, qui influe directement sur leurs ventes et sur la rentabilité même des sociétés à moyen et long terme. La demande croissante des consommateurs pour un achat éthique ou de consommation durable impose peu à peu une transparence et une traçabilité des actions menées. On se souvient tous de la réaction face aux usines de Nike employant des enfants. Chaque semaine, la presse se fait l'écho de produits non fiables éthiquement.

W

Les dirigeants de l'entreprise doivent, par conséquent, avec leur DRH démontrer une performance à long terme, y compris sur le terrain social et environnemental. Cet engagement permet de mesurer l'adaptabilité de leur modèle de productivité aux nouvelles normes du développement durable, celui-ci ne pouvant donc se limiter uniquement à des considérations purement financières, dans une logique trop simpliste de profit à court terme.

Dans une économie fortement globalisée et concurrentielle, l'adaptabilité de l'entreprise à toute donnée relative à son environnement devient la clé de sa stratégie, voire de sa survie.

W

En Europe, le caractère d'économie sociale de marché et les engagements concrets dans le développement durable pris en particulier par l'Union européenne indiquent une forte propension des entreprises de la zone à démontrer à l'avenir leur capacité à élaborer une équation RSE gagnante sur le triple bilan, ou triple ~~VP~~, signe de leurs performances en matière de ~~W~~

- ✓ ~~W~~ Personnes, pour le volet social ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Planète, pour le volet environnemental ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Profit, pour le volet économique.

DW h Wc jWj mVj VWk Wad eeWb Wc i
Vj gST aW

La responsabilité sociétale des entreprises est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement.



La RSE a fait l'objet de discussions lors de la table ronde du Grenelle consacrée à la gouvernance. Un comité opérationnel a travaillé sur le thème «~~W~~Entreprises et RSE~~W~~» au cours de l'hiver 2008, et ses propositions sont à l'origine du programme d'action prévu à l'article~~W~~ 3 de la loi du 3~~W~~ août 2009 de programmation, relative au Grenelle de l'environnement. Il s'agit notamment~~W~~

- ✓~~W~~ De développer l'information sociale et environnementale communiquée par les entreprises à l'intention de leurs parties prenantes (actionnaires, salariés, ONG, riverains, etc.)~~W~~
- ✓~~W~~ D'impliquer les institutions représentatives du personnel dans les discussions sur les enjeux de développement durable liés à l'activité des entreprises~~W~~
- ✓~~W~~ De développer des référentiels de développement durable par secteurs d'activité~~W~~
- ✓~~W~~ De soutenir le développement de «~~W~~labels~~W~~» permettant de donner une reconnaissance aux bonnes pratiques sociales et environnementales des entreprises~~W~~
- ✓~~W~~ De mener la promotion de l'investissement socialement responsable.

La RSE permet d'associer logique économique, responsabilité sociale et «~~W~~coresponsabilité~~W~~».

Hgdb dj kdig j cWUj à j gWhdUiSaW

La notion de culture sociale donne une bonne image de l'entreprise à l'extérieur, car, ainsi, l'entreprise s'affirme comme un acteur du monde politiquement correct. Grâce à une culture sociale, elle s'oppose, par exemple, aux entreprises qui préfèrent payer des pénalités dans le cas des handicapés ou des seniors plutôt que de respecter les quotas imposés par la loi. Par contre, s'il y a, au sein de la société, un plan de recrutement de handicapés ou un plan de recrutement de seniors, un accompagnement se révèle nécessaire tant auprès des équipes dirigeantes que des salariés, car, sans une tolérance réciproque, l'intégration de ces personnes issues de la diversité serait vouée à l'échec.

W

Désormais, jeunes ou seniors, sans expérience ou sans diplôme, trouvent des portes ouvertes, car des entreprises ont choisi de miser sur eux en leur offrant une formation et un emploi. Les critères de sélection sont la motivation, l'envie de se battre et de s'en sortir. On peut citer l'expérience d'une enseignante du groupe PPRW encadrer les jeunes et redynamiser les seniors, tel est le nouveau dispositif mis en place par la Fnac, par exemple. Plus qu'un emploi avec l'acquisition de compétences de base, la formation leur apporte de vraies perspectives d'avenir et leur redonne confiance en eux. Nouvelles

recrues et équipes en place se félicitent que leur entreprise fasse du social. Si l'expérience est un succès, elle sera étendue aux autres enseignes du groupe PPR.

DS YWc WgSi idc dP

La génération concernée est définie, en général, comme étant le groupe de personnes ayant entre 18Wet 25Wans en 2003, nées à partir de 1978. Pour l'instant, ce sont des collaborateurs qui ont au plus 32Wans et qui occupent, pour la plupart, des postes d'exécution, des postes d'encadrement intermédiaire ou des professions libérales.

W

Le profil de cette génération peut se résumer comme suitW

➤WEg cbh d`WbW UcbgUWbUW VW`xbghST`ihW VW`Wbj ifcbbWb Wbh Wh Vx b fi hi f ia dfWj igiT`W De fait, ils ne cherchent pas une stabilité illusoire, mais plutôt d'être toujours en mobilité, par instinct de survie. Ils trouvent leur satisfaction et leur sentiment de sécurité dans le mouvementW

➤WEg cbh WYS`Wb Wbh ibhWfW ei W fiWb bWgh VW bihi j Wb Wbh S Uei ig) ei WUW ei i bWgh dSg dfigà n'est pas pris, qu'il convient donc de s'assurer un retour sur investissement par soi-même et à

court terme, tout en préparant son avenir par une mise en situation permanente de réussir

➤ ~~WE~~g bW Uca dhWbh fWVW`Wb Wbh ei W gi f W l .a ``a Wg) gi f `W fg Uca dWbWbUWg, D'où leur préoccupation permanente de développer leur employabilité, d'apprendre, pour se donner des perspectives

➤ ~~WE~~g bW j W `Wbh dSg gWbFWfa Wf VSbg i b dfc jWb dfc fWggicbbW, Ils préfèrent rester ouverts à toute opportunité. Ils s'engagent donc au coup par coup, dans une succession de minicontrats de donnant-donnant, en conservant le maximum d'ouverture, d'indépendance, de flexibilité, c'est-à-dire de capacité de rebond

➤ W Eg SUUcfVWbh TWSi Uci d Vx~~a~~ dcfhSbUW w `xSa TiSbUW VW hfSj Si`) i`g gW a cTi`igWbh VW fSycb hfzg Wb ch~~i~~cbbW`W dci f VWg USi gWg ci VWg dWfgcbbWg ei i `W f gcbh dfcUZWg) dcfhWg dSf `xSa TiSbUW VW `W f Wbj ifcbbWb Wbh, Il en ressort un engagement bien réel et plutôt fort, mais éphémère, et présent, au sens premier et second du terme

➤ ~~W~~g fcbUhi~~c~~bbWbh Wb fWgWSi l) i`g cbh ibhWfW `S bch~~i~~c b VW qœ i `hiSUhi~~j~~ ihWt ) i`g gcbh UZSUi b `W f dfcdfWbhfWdfigWWh YzfWbh `W fg dfci hg) gSUZSbh ei x`g fWUZWfUZWbh i b Wei i`iTfW WbhfW `S ei S`ihW VW `W f j iW

dWfgcbbW`W Wh `W f fW ggihW
dfcWggicbbW`W

Ehi)UW kgSib Wci j c eZWcdb zcW
cdj kWSj o7

Il n'est pas nouveau d'observer une montée de l'individualisme, de la revendication des libertés individuelles, de la précarité des relations personnelles ou de travail... Cette évolution a été annoncée depuis les années 1970 par différents intellectuels et scientifiques des sciences sociales, avec, d'ailleurs, en général une vision assez pessimiste de cette «modernité».

W

Il n'en reste pas moins que ces tendances sociétales semblent désormais parvenues à maturité et de nature donc à concerner le plus grand nombre, ce qui est nouveau. La littérature managériale et des sciences sociales va jusqu'à décrire un changement de paradigme, une génération spécifique (la génération «WW») qui serait le premier cru à adopter de façon spontanée des comportements qui ne sont plus des tendances ou le fruit d'une expérience, mais bien une réalité du monde contemporain. Ils ne sont pas les seuls à être des «Windividus contemporainsW», puisque la plupart des études menées sur les tendances sociétales concernent l'ensemble de la population. Cependant, cette génération est décrite comme étant caractéristique du virage

pris, ce qui rend son étude pertinente dans le cadre d'une recherche des tendances sociétales et des modes de management à mettre en œuvre.

W

À noter que la génération suivante poursuit la tendance avec cependant une vision plus intégrée de la vie, sans une séparation aussi forte des temps de vie personnelle et professionnelle. Ce qui me semble être prédominant est la recherche de sens à l'engagement, avec la nécessité d'être en mouvement, d'avoir des perspectives et d'être connecté à son environnement.



E Wgh Vī Ui`WVW
gWfSif WgS d`SUW
Si gc`W`

«W Suite à ma formation supérieure dans les RH, j'en suis sortie pleine d'ambitions et prête à conquérir et à caresser les plus belles fonctions RHW, mais on n'aurait jamais imaginé qu'il était si difficile de se faire sa place au soleil. Les premières expériences vous réjouissent et vous emportent dans l'euphorie de faire mieux et de travailler encore plus pour apprendre,

mais aussi pour manager aux mieux vos ressources humaines, qui ne sont autres que des hommes et des femmes qui travaillent dans votre entreprise. Ce facteur humain au début n'est pas pris en compte dans votre apprentissage et vous vous apercevez qu'il faut l'intégrer et qu'il est bien complexe à gérer, car il faut aussi l'allier à la productivité, aux chiffres et aux différentes législations. Il faut le gérer tant sur du collectif que sur des relations individuelles. Le facteur humain, cette donnée avec des caractéristiques internes et propres à chaque individu et qui se retrouve dans un collectif, une organisation du travail bien définie. Et grâce à la bonne gestion de ce facteur humain YLD le RH en charge, le fonctionnement des entreprises s'optimise ou des avancées incroyables aboutissent.

W

Quelle belle fonction puisque vous êtes le pivot entre la direction et les salariés, et un repère immanquable dans l'entreprise**W**! Les expériences s'enchaînent et vous vous enrichissez des différentes façons de les gérer selon les différents contextes

économiques de développement ou de réduction des coûts, qui ont un effet immédiat sur votre façon de travailler et de déployer votre boîte à outils.

W

Ces contextes économiques ont aussi un effet sur la position des RH dans l'entreprise, une fonction "support", ainsi communément appelée. Wun jour vous êtes la superstar et le lendemain vous pouvez juste être un homme à tout faire. C'est cela aussi être un responsable des ressources humaines. L'expérience est là, demeure, et au moment où l'on aimerait poser ses valises, en période de crise, ce CDI est bien difficile d'accès. Prête à accepter les contrats temporaires et non précaires puisqu'ils vous enrichissent à chaque passage et dans chaque entreprise avec ses hommes et femmes qui vous donnent un aperçu de leur vie et de leur travail au quotidien.

W

Mais le simple passage reste difficile puisque vous vous attachez et vous devez repartir vers d'autres horizons aussitôt. Je sais qu'une fonction aussi prestigieuse se fait désirer, alors, d'accord, j'accepte et je

sais qu'un jour viendra pour un bel avenir. (Samia Rahji, DRH en CDD)

E dTia hWg aWh UdaSTdgSi W gh

Il ne s'agit pas pour l'entreprise de compenser les attentes et besoins extra-professionnels des individus, mais de répondre à ceux qui sont légitimes dans le milieu professionnel, afin de se donner les moyens d'une performance collective. Par ailleurs, il est important de ne pas limiter la réflexion à la gestion des jeunes dans l'entreprise, car il s'agit avant tout d'une tendance sociétale. Il n'est donc pas pertinent de mettre en œuvre une gestion différenciée, mais plutôt d'adapter le mode managérial de l'entreprise à cette tendance.

W

Il convient notamment de s'attacher aux cycles de carrière des individus, afin de mobiliser tous les talents, et de

- ✓ Rythmer leur activité sur un mode projet afin de lui donner du sens
- ✓ Se mettre d'accord sur des points d'étape à partir desquels de nouvelles perspectives (ou un nouveau projet) peuvent être discutées
- ✓ Prévoir des parcours d'évolution possibles ainsi que les règles du jeu, afin que chacun puisse se projeter et se donner les moyens (ou non) en toute connaissance de cause de se

positionner

- ✓ Respecter les règles du jeu et de communiquer sur les éventuelles évolutions de ces règles

- ✓ Donner régulièrement des preuves et pas seulement de communiquer des promesses, de concrétiser et donc légitimer l'engagement demandé

- ✓ Se positionner en partenaire, chacun ayant son pouvoir de décision, dans le cadre d'une relation donnant-donnant.

Il est également nécessaire d'être vigilant sur les valeurs émergentes et véhiculées par cette génération. Ces valeurs, combinées aux NTIC, conduisent à une organisation différente du monde du travail, notamment un mode relationnel plus flexible, une gestion plus dynamique et transparente, une rapidité dans la prise de décision (temps réel ou échéance convenue). Ce qui me semble être prédominant est la recherche d'un sens à l'engagement, avec la nécessité d'être en mouvement, d'avoir des perspectives et d'être connecté à son environnement.

E *iWj* mk *i*kg *W*Wt *W*t i g *W*e *g*ih *W*

Great Place to Work est une entreprise où il fait bon vivre. Depuis 20 ans, un classement des meilleures entreprises est organisé chaque année et par pays par cet organisme mondial.

Mc W W c i g W e g i h W d j R i a f S i i T d c
k i k g W

Les critères de sélection sont au nombre de quatre, ils sont relatifs W

✓ W À la crédibilité, avec une communication facile et franche, une bonne adéquation entre les moyens humains et matériels et l'honnêteté de la présentation des projets W

✓ W Au respect, avec un développement des compétences professionnelles assuré et valorisé, une collaboration des salariés dans la prise de décisions, des mesures pour faciliter vie privée et vie professionnelle W

✓ W À l'équité, avec des primes et récompenses attribuées avec impartialité, on est fier du travail fourni par son équipe, on est fier de l'entreprise, de son image et de son action citoyenne W

✓ W À la convivialité, où l'on a la possibilité d'être soi-même, dans une atmosphère chaleureuse et amicale et où règne le sens de l'équipe.

Leur label W les salariés s'épanouissent dans un environnement basé sur la confiance. Ainsi, dans les entreprises primées, les salariés font confiance à leur encadrement, sont fiers de leur travail et se réjouissent d'avoir à travailler avec leurs collègues. Par ailleurs, dans un environnement basé sur la confiance, les collaborateurs

prennent des décisions et des risques. Les DRH des grands groupes comme ceux des PME participent activement à cette sélection qui recentre le salarié au cœur de l'entreprise, sachant par ailleurs qu'il existe une catégorie de prix pour les sociétés inférieures à 500 salariés. Par exemple, en 2010, l'entreprise Pepsico a obtenu le prix pour sa politique de formation, au titre des PME dont l'effectif est inférieur à 500 salariés. Le projet est très valorisant à mener pour les DRH, qui y voient un bon moyen de se positionner par rapport à la stratégie de leur entreprise.

W

Aujourd'hui, le mieux-vivre en entreprise passe par le développement durable. Quoi de plus naturel pour un DRH que de parler de développement durable ? Sur le plan de la vie privée, l'être humain doit comprendre qu'il n'a pas le rôle de protéger la nature, mais tout simplement de s'y intégrer s'il veut continuer à améliorer son cadre de vie. Pour cela, il est urgent de se comporter autrement en exploitant des énergies et des ressources inépuisables. Les recherches technologiques contribuent fortement à atteindre ce but ; l'observation de la nature (« biomimétisme ») accélère encore le processus. L'homme ou la femme doivent consommer différemment, afin de préserver l'environnement. Le DRH aura, ainsi, à intervenir dans la vie

professionnelle puisqu'il aura à agir sur le comportement des salariés face aux enjeux économiques de l'entreprise écocitoyenne. Il risque d'avoir à intégrer dans les organisations de nouveaux métiers dits «~~W~~verts~~W~~», comme celui d'écologue, qui a pour responsabilité de permettre à l'entreprise de réaliser sa mission tout en protégeant l'écosystème qui l'entoure.

~~W~~

De toute façon, tous les DRH sont appelés à construire le «~~W~~développement durable~~W~~» du salarié en lui assurant «~~W~~perennité~~W~~» dans son emploi. Grâce à la GPEC, le DRH va lui permettre de développer ses compétences technologiques et comportementales en tant que véritable «~~W~~écocitoyen~~W~~» dans tous ses actes professionnels et extra-professionnels, puisque l'entreprise n'aura pas d'autre choix que celui de s'adapter à l'environnement durable de demain.

DWT~~iWt~~)''i gWSj i gSkSia

Si l'on réfléchit, l'homme vit dans un paradoxe permanent. Il aime capitaliser, en tant qu'adepte de la société de consommation, tout en étant, définitivement, tourné vers la réalisation de soi et son propre bien-être. Le DRH doit faciliter le «~~W~~bien-être en entreprise~~W~~» pour rendre sa dignité à

chacun. Les actions sont multiples : recrutement équitable, formations axées sur le développement personnel plus que sur la gestion et le management... car un homme heureux qui trouve du sens à son travail n'est-il pas plus productif et plus participatif dans le temps et pour longtemps ?

W

Pour Danone, le bien-être au travail est une source d'engagement des salariés (entretien avec Muriel Pénicaud, DRH de Danone, dans 7H ; RIQW du 18W mars 2010). Aussi la DRH met-elle en place quatre mesures contre le stress :

- ✓ W Mesurer le stress par des indicateurs précis comme le turnover, l'absentéisme, l'observatoire du stress étant mis en place avec la médecine du travail W
- ✓ W Associer les salariés à la construction de nouvelles organisations W
- ✓ W Former les managers à la conduite du changement et au dialogue social.
- ✓ W Mettre en place un système de vigilance sur le principe de la solidarité collective.

; d c c W g U d c î S c U W S j h S a g i W

Il faut dans un premier temps donner une définition de la confiance. Avoir confiance en soi équivaut à croire en soi

et à délimiter sa propre connaissance de

- ✓ Soi face à soi pour avoir envie et pouvoir agir
- ✓ Soi face à autrui imposé pour une relation qui induit le respect et la distance
- ✓ Soi face à autrui choisi pour une relation qui repose sur l'adéquation et l'émotion.

La confiance se décline à tous les échelons de la hiérarchie, mais le plus important pour le salarié est d'avoir confiance en son chef; et si son responsable a confiance en lui, il va reproduire le comportement de son manager. Pour donner le meilleur de lui-même et donc avoir confiance en ses capacités, il lui est nécessaire de suivre le bon exemple. Le climat de confiance ne se décrète pas, il se crée, et il est primordial.

DSUi g Zj b Sic Sj U» j g VW
âC i gWe gihW

Avec le trophée du capital humain, le facteur humain se retrouve bien au cœur de l'entreprise. Il s'agit de valoriser les meilleures initiatives RH engagées par les grandes entreprises, de témoigner de l'implication du management dans la performance humaine et d'inviter à l'imagination et à la créativité.

On peut s'attarder sur les projets présentés et distingués lors du trophée du Capital humain 2010, qui récompense les meilleures initiatives des entreprises du CAC 40 en matière de capital humain. Il s'agit des projets des entreprises W: Saint-Gobain, GDF-Suez, Danone, Renault et L'Oréal, qui a reçu le trophée de l'année 2010.

W

Saint-Gobain s'est engagé sur le thème du dialogue social, dans un projet intitulé « Wtransparence et anticipation au service du dialogue social W ». Ainsi, un expert, mandaté par les représentants du personnel, est missionné par la direction générale pour porter un regard prospectif sur l'évolution des emplois. Ce rapport fait une analyse de la situation de chaque site et offre un cadre de référence commun au service du dialogue social dans une recherche des équilibres entre les enjeux économiques et sociaux.

W

GDF-Suez a pris comme thème W: « Wl'engagement du personnel W ». Le but est une démarche de coconstruction des valeurs. Le comité exécutif a souhaité donner un rôle moteur aux valeurs pour renforcer la démarche d'intégration et contribuer à l'émergence d'une culture commune grâce à un dialogue interne. Plus de 50 W000 Wollaborateurs ont pu échanger, discuter et s'exprimer de façon

interactive sur les valeurs qu'ils souhaitent partager ensemble.

W

Danone s'est engagé sur W: «WLa responsabilité sociétaleW». L'entreprise a ainsi créé un fonds, avec ses actionnaires, destiné au développement et au soutien de l'activité de l'ensemble de ses parties prenantes. Toutes les filiales sont invitées à identifier et promouvoir des projets afin de positionner l'entreprise dans le champ plus vaste de son écosystème et invitant à considérer le capital humain au-delà de ses frontières.

W

Renault a mis en place W «WUn contrat social de criseW». Afin de maintenir la motivation et la cohésion sociale face à une crise économique d'ampleur exceptionnelle, l'entreprise apporte une solution collective qui actionne les principes de solidarité et d'équité en prévoyant la contribution des cadres à un fonds de gestion de crise pour maintenir la rémunération des catégories de personnel touchées par le chômage partiel.

W

L'Oréal a reçu le trophée du capital humain 2010, prix décerné pour son «WInitiative en matière de gestion de l'emploi et pour l'ensemble de sa politique RHW». Lors de l'intégration d'Yves Saint Laurent beauté, L'Oréal s'est engagé à donner du temps à la

fusion pour favoriser une connaissance réciproque et préparer l'intégration en traitant chaque collaborateur individuellement par un système de parrainage. Elle a proposé à chacun une évolution au sein du groupe et reconnu la place essentielle des salariés dans la création de valeur.

W

Toutes ces entreprises ont ainsi témoigné de leur engagement, communiqué sur leur stratégie RH et partagé leurs valeurs relatives au capital humain. Elles sensibilisent les PME sur les tendances RH de demain.



FS dci `WWh`À i f

«Classiquement, les ressources humaines sont définies comme un pilier du développement durable. Elles couvrent les aspects économiques et sociaux du développement durable et non l'aspect environnemental. De ce point de vue, on traitera "d'emplois territoriaux, d'employabilité, de parité, d'insertion...". J'aimerais maintenant que nous changions de paire de lunettes et que nous parlions du développement

durable comme le principal pilier des politiques RH.

W

Qu'observerions-nousW ? Une entrepriseW

➤W Très compétitive et fleurissante, car les compétences et la gestion de talents sont les uniques critères de recrutement et de promotionW

➤W Sécurisante, car la part des jeunes assure progressivement la relève des seniors, et la part des seniors donne du temps pour le transfert des savoirsW

➤W Où il fait bon vivre, car chacunW -W au travers de l'intégration, de la formationW -W trouve du sens à son travail, se sent reconnu et devient ambassadeur en milieu extra-professionnelW

➤W Qui a une "conscience collective" et une stratégie qui tient compte de la nécessité de réduire les impacts environnementaux.

Vous l'aurez compris, je ne sais, aujourd'hui, entre ressources humaines et développement durable, lequel est l'œuf ou la pouleW Ce qu'il est essentiel de retenir, c'est qu'ils sont tout aussi importants. Une direction des ressources humaines doit donc "naturellement" agir

comme une “direction du développement durable”^W; on peut, même, imaginer que, finalement, ces deux postes ne fassent qu’un dans l’entreprise d’aujourd’hui et de demain^{WW} (Valérie Mirrione, DRH Entreprise Pizzorno)

HgjhWVWUdc hUiWt UWVWæ
hdj **ff**gSc UW

La prévention des risques psychosociaux (RSP) ne doit pas être feinte. Il faut admettre la place centrale que doit occuper la valeur travail, et la prévention impose le passage obligé par le consensus, ce qui n’est pas naturel dans la mentalité française. Les RSP sont davantage pris en compte depuis, malheureusement, l’affaire France Télécom, dont les suicides des salariés ont fait l’objet d’une grande médiatisation. Aujourd’hui, conscients des risques, les DRH se voient obligés de se détacher des tâches quotidiennes et de prendre du recul pour analyser l’évolution du travail en entreprise. Après l’analyse du mal-être de certaines catégories de salariés, leur objectif est de mettre en place des plans d’action pour mieux équilibrer les charges de travail par rapport aux ressources. Il faut, par exemple, redonner son rôle au manager et améliorer sa proximité en lui accordant du temps pour s’occuper de ses

équipes. Il est, par ailleurs, important de veiller à la qualité des relations entre collègues de travail et de ne pas hésiter dans les grandes structures à se faire aider par des cabinets spécialisés.

Des études de la relation entreprise-salarié

Aujourd'hui, de nombreux cabinets effectuent des études quantitatives et qualitatives afin de « mesurer la force du lien qui unit les salariés à leur entreprise ». Ces études réalisées auprès des grandes entreprises européennes permettent de situer l'engagement des salariés français à hauteur de 53%, celui des Suisses à 73%, celui des Britanniques à 62%. Danone annonce fièrement un chiffre de 85%. Ainsi, beaucoup d'entreprises ne répondent pas à cette idée couramment répandue de divorce entre le salarié et l'entreprise, surtout lorsque le système de valeurs personnel du salarié est en phase avec le leur. Les études quantitatives recouvrent l'ensemble des catégories socioprofessionnelles afin de comparer les résultats entre elles. La mesure est ensuite complétée par des enquêtes qualitatives qui visent à approfondir les raisons pour lesquelles on est engagé ou pas.

Des études de la relation entreprise-salarié

Le mécénat permet aux entreprises de soutenir une œuvre d'intérêt général grâce au versement d'un don (en numéraire, en nature ou en compétence), dans le cadre de la loi du 1^{er} août 2003.

W

Le régime fiscal du mécénat permet aux entreprises assujetties à l'impôt sur le revenu ou sur les sociétés de bénéficier d'une réduction d'impôt égale à 60% du montant des dons versés (dans la limite de 5% du chiffre d'affaires).

W

Quelles sont les opportunités et contraintes pour devenir une entreprise mécène? Longtemps boudé par les entreprises, notamment en raison de sa complexité, le statut juridique de la fondation d'entreprise gagne, chaque jour davantage, ses lettres de noblesse.



Il a fallu attendre 2003, la loi Aillagon sur le mécénat doublant les avantages fiscaux, pour que les fondations prennent leur plein essor. Depuis cette date, elles se développent à un rythme exponentiel. Les chiffres en témoignent : depuis lors, 110 fondations d'entreprise ont été créées, soit près du double de celles qui sont apparues entre 1990 et 2003. En 2007, 37 fondations ont été créées, soit environ une tous les dix jours.

W

Mais cet engouement marque la volonté actuelle d'un certain nombre de sociétés de devenir des « ~~W~~entreprises citoyennes~~W~~ » et de participer concrètement à des missions d'intérêt général. Dans ce contexte, la structure de fondation constitue un formidable outil d'optimisation de la stratégie de l'entreprise en matière de mécénat.

W

Autorisée par simple arrêté préfectoral, la création d'une fondation d'entreprise est relativement encadrée sur le plan juridique. L'objet doit être d'intérêt général, c'est-à-dire utile à la collectivité et sans contrepartie directe ou indirecte pour les entreprises donatrices. Néanmoins, la création d'une fondation d'entreprise constitue un engagement fort pour les fondateurs. La fondation d'entreprise devient un outil qui optimise la stratégie de l'entreprise en matière de mécénat. Elle se révèle un outil de communication externe privilégié, véhicule de développement de son image de marque. Elle permet, également, de motiver les collaborateurs en les fédérant autour d'un projet commun d'intérêt général auquel ils peuvent s'associer directement par leurs propres dons. À cet égard, la fondation peut devenir un vecteur clé de cohésion sociale de l'entreprise.



Prenons un exemple de création d'une fondation dans une PME. Le charisme de l'ancien président de la société Cari, entreprise du bâtiment de 2300 personnes environ, a permis la création d'une fondation ayant pour objet l'implication de tous les salariés dans des projets axés sur

- ✓ la solidarité
- ✓ l'environnement
- ✓ la culture.

Les projets retenus sont présentés par les salariés, qui s'approprient la réalisation, la mise en place et le suivi.

W

Les projets visent à

- ✓ Favoriser le partage d'expériences, la formation, la lutte contre l'exclusion et les discriminations, l'aide aux personnes en situation de détresse
- ✓ Encourager les actions de prévention, d'échange ou de recherche dans les domaines de la santé au travail et de l'environnement
- ✓ Promouvoir le rapprochement des arts et du monde de la construction par un soutien opérationnel aux artistes, l'organisation de rencontres avec le public ou l'acquisition d'œuvres.

Chaque projet retenu devra

- Présenter un caractère ambitieux et innovant en accord avec les valeurs de la fondation
- Être porté bénévolement par une ou plusieurs personnes de l'entreprise fondatrice
- Contribuer à valoriser l'image de la construction en France.

DWh c dj k W a Wh e ihi Wh ihhj Wh VW
 aS Y Wt WgSi idc dP

DS b W Sb dgeZdhWWt Udj ghî

À la gestion du «~~W~~hangement~~W~~», très en vogue dans nos organisations depuis les années~~W~~1990, s'est substituée ces dernières années la gestion des «~~W~~ransformations~~W~~». Les dirigeants ont pris conscience que les enjeux ne sont pas uniquement des évolutions incrémentales du système en place, mais des évolutions successives de l'écosystème lui-même.

W

La décennie à venir se caractérise par une véritable métamorphose née de changements de paradigmes qui font émerger de nouvelles réalités pour l'entreprise et le travail. Il s'agit là d'un bouleversement des fondements même de l'entreprise et du salariat nés avec l'industrialisation.

W

Ces nouvelles réalités s'imposent à l'entreprise, et en même temps lui ouvrent de nouveaux champs d'innovation.

J Wkdaj i idc dj Wkdaj i idc VWaδ
cdi idc VÊC i gWegjhW

La numérisation de l'économie et la robotisation posent chaque jour de nouvelles questions surW

- ✓WLa forme et l'organisation de l'entrepriseW
- ✓WSon managementW
- ✓WLe rôle des dirigeantsW
- ✓WLes relations entre collaborateursW
- ✓WLa nature même du travail.

Toutes les frontières traditionnelles de l'entreprise géographiques, physiques, hiérarchiques, spatiales et temporelles se dissolvent.

W

L'entreprise est de plus en plus ouverte et transparente.

W

Elle se définit par un projet commun auquel contribuent des personnes physiques ou morales, qui sont en fait des ressources diverses, dispersées, mobilisées de façon temporaire, évolutive et de gré à gré.

; WâÊb eadi x âÊC i gWegjhW
ic VikîVj WâW

La métamorphose en cours est en passe de transformer de manière fondamentale les relations à l'emploi.

W

Le salariat est de moins en moins le lien majoritaire et considéré comme «WnormalW» entre l'entreprise et le collaborateurW : l'entreprise tisse progressivement des relations étroites avec des contributeurs qui sont des travailleurs indépendants, pour assouvir des besoins évolutifs et insuffler une innovation devenue indispensable.

W

La chaîne de valeur de l'entreprise repose de plus en plus sur la qualité de ses connexions avec un dispositif de contributeurs, elle est de moins en moins sous contrôle par le biais d'une relation hiérarchique exercée sur des salariés en CDI.

W

Chaque collaborateur tend à être multicontrat et quitte le modèle traditionnel «W éducation, travail, retraiteW au profit d'une alternance de périodes d'activité, de formation, d'inactivité, et de temps consacré à des projets divers.

W

Ainsi, on voit émerger l'entrepreneariat individuel comme donne majoritaire du monde du travail, et des formes d'alliance où employeurs et employés

investissent conjointement dans leurs développements respectifs.

- ✓ Rythmes plus souples
- ✓ Refus de la hiérarchie pyramidale
- ✓ Dématérialisation des modes de travail.

L'avènement prochain de la génération, qualifiée de « free-lance », ne semble qu'accélérer le changement des règles du jeu dans l'entreprise et modifier en profondeur le rapport au travail.

Mc Wi gSc hfdgb Si idc VWh
Adb b Wh W VWhødgYSc ihSi idc h x
b Wc Wg

La nouvelle géométrie de l'entreprise amène naturellement à la question de sa définition même, à celle du comment fédérer et susciter les mobilisations et lui donner corps, et, de façon corollaire, à la question du pacte social à réinventer.

W

Ce qu'il est essentiel de comprendre

- ✓ n'existe pas de réponses clés en main pour répondre opérationnellement, humainement et culturellement à ce mouvement de fond
- ✓ n'y a pas une seule façon de transformer mais plusieurs chemins et chaque entreprise doit trouver le sien en s'appuyant sur ses

ressources et les opportunités qui se présentent, en étant connectée à son environnement.

Il s'agit de se réinventer alors même que le système de l'entreprise conventionnelle génère de la reproduction du pareil au même, de la comparaison, du court terme et de l'amélioration, cela avec la croyance de devoir contrôler la situation.

W

La clé de cette évolution est de penser différemment, de changer son état d'esprit. La métamorphose en cours concerne donc d'abord les Hommes et non les machines ou nouveaux leviers technologiques.

W

Ainsi les dirigeants, les managers et les équipes RH ont tous à la fois W

✓ W une transformation à vivre en tant que personnes W

✓ W Un rôle majeur à jouer dès aujourd'hui pour faire émerger des organisations et des pratiques modernes, adaptées à de nouvelles réalités ou à des émergences.

Dans ce contexte de transformation de l'entreprise, le DRH n'a pas d'autre choix que d'être acteur dans la redéfinition de ce qu'est le projet de l'entreprise et la forme qu'elle doit prendre, avec toute la dimension stratégique que cela suppose.

W

Cette nouvelle pensée stratégique des RH s'articule autour de trois horizons de temps

- ✓ Une compréhension dynamique de l'environnement à long terme
- ✓ Une connaissance précise des atouts de l'entreprise, des salariés et des réseaux qui la composent, avec un plan de développement à moyen terme en fonction des orientations et des projets de l'entreprise
- ✓ Une capacité à avoir un impact à court terme.

Il devient indispensable d'anticiper les évolutions de l'environnement pour réduire l'incertitude, de faire de la prospective un levier d'innovation pour favoriser la croissance, et de définir des scénarios contrastés de la vision de l'avenir. Il s'agit d'une réelle opportunité d'innovation managériale et sociale.

W

Pour l'instant, la prudence domine au sein des comités de direction et des directions des ressources humaines pour prendre en main le futur.

W

Cependant, la révolution est bien en marche et la vitesse d'adaptation des acteurs de l'entreprise et, en particulier, des équipes RH devient un facteur clé de succès.

PWfg`W Uc``STcfShif

Ce qui se transformeW concerne
essentiellementW

➤W Le mode de construction du
projet de l'entreprise, qui se
définit «W tous les joursW» de
façon collaborative et qui
devient davantage systémiqueW

➤W L'organisation des ressources
de l'entreprise, qui s'organise
pour avoir accès aux ressources
dont elle a besoin, et dont,
majoritairement, elle ne sera
pas propriétaireW

➤W L'entreprenariat et le mode
«W projet collaboratifW», qui se
développent au détriment de la
relation hiérarchique
traditionnelleW

➤W Les espaces de travail, qui
évoluent pour favoriser les
nouveaux modes de travail, les
nouveaux rapports au temps et
à l'espace. Dans cette période
de transition, il est nécessaire
deW

➤W Définir un projet d'entreprise
et de mettre en place et en
œuvre les moyens de sa
réalisation avec la nouvelle
donne de l'économie numérique
et de ses bouleversements
émergentsW

- Identifier et assurer le développement des ressources contributrices à l'entreprise, organiser le développement et l'intégration de nouveaux savoir-faire
- Gérer des organisations multiformes et à plusieurs vitesses, individualiser la gestion tout en gardant une cohérence globale sans être directif
- Favoriser la mobilisation du plus grand nombre de contributeurs et de gérer les talents clés par une gestion dynamique
- Négocier les transformations de l'entreprise sur le plan humain.

MSj c if jc bY`Wf

En plus de la nécessité d'être innovantes, les équipes RH jouent les équilibristes en conjuguant les enjeux suivants

- Assurer une cohérence dans un monde du travail et une entreprise de plus en plus morcelés et externalisés
- Ouvrir et connecter l'entreprise, créer du lien entre des communautés internes-externes qui interviennent dans la chaîne de valeur de

l'entreprise, favoriser leur mobilisation et leur sociabilité sans pour autant perdre de vue le projet de l'entreprise (ne pas le dissoudre dans l'écosystème, garder le leadership)W

➤WGérer les talents internes et externes comme des ~~VDDHQM~~ EURNHUMW

➤WRéconcilier le monde de la machine et l'humanisme, faire le grand écart entre la mondialisation et le sur-mesure adapté à chaque contributeur à l'entrepriseW

➤WGérer la vitesseW: dans un monde qui s'accélère, s'assurer que les hommes restent connectés et absorbent l'évolution ambiante.

DWh ; J A(VWb Sic

Le développement des risques psychosociaux, l'application des lois relatives aux seniors, aux jeunes, aux handicapés... font que les dossiers s'empilent sur les bureaux des DRH. Leurs missions se hiérarchisent chaque jour en fonction de nouvelles prioritésW réorganiser, remotiver, se rendre sur le terrain, expliquer les décisions, donner un sens aux changements demandés aux salariés... Tel est le nouveau dilemme du DRH, à la fois au four et au moulin.

W

Le DRH devient un leader, un visionnaire, un véritable stratège, mais en a-t-il le temps quand il doit se battre au quotidien et revenir sans cesse à l'essentiel, c'est-à-dire le développement des compétences des salariés dans un contexte de guerre des talents. Il lui est difficile de renforcer la proximité avec les salariés quand il doit faire face à des rôles souvent opposés tels que *EFVQHW SDUQHU* et donc restructurer ou geler les salaires, et être l'avocat des salariés en travaillant sur leur motivation et le renforcement de leurs compétences.

E W i g W a Ê Z j b S i c S j U » j g V W
a Ê c i g W e g i h W

Aujourd'hui, les DRH n'ont plus le choix sinon celui de donner du sens à la contribution des salariés, insister sur la notion d'équipe, mettre en place un management de proximité et se concentrer sur le dialogue social. Parmi les défis à relever, il est aussi important de ne pas passer à côté d'un homme ou d'une femme « *W* révélateur *W* » des futurs talents de demain. En effet, le talent n'est pas noté sur le CV et la DRH doit donc pouvoir s'adapter pour déceler les potentiels même ignorés des candidats qu'elle reçoit. Il va falloir passer de la parole aux actes à tous les niveaux relatifs à la dimension humaine au sein de l'entreprise. Redonner du sens et de

la confiance en protégeant et en développant les capacités de création des salariés eux-mêmes afin de mieux s'adapter au monde de demain.

W

Les défis de la mondialisation des échanges, l'accélération des progrès techniques, l'exacerbation de la concurrence se répercutent sur les activités des entreprises. Au sein de la société, face à ces constats, se manifeste un mal-être parmi les salariés. Les conséquences sont une démoralisation constante chez eux, un développement des traumatismes liés au stress, une perte de confiance dans l'entreprise, une défiance à l'égard des stratégies proposées, une réticence à s'engager face aux difficultés de l'entreprise, une frustration par rapport au mieux-vivre en entreprise, une réfutation des résultats comme valeur du travail. Bref, il n'est pas évident pour une DRH de maintenir une relation apaisée, de construire un projet social motivant et valorisant pour l'ensemble des salariés. Il s'agit d'agir ensemble, tant au niveau de la DRH que des directions transversales ou des salariés, car «W n'est de richesse que d'hommes et de femmesW.



Fx d h i a i g a W
U c a a W ` W j i W f V W
` S d W f f c f a S b U W

«**W**’optimisme est une façon de se projeter dans un avenir plutôt positif et créateur de valeur. À ce titre-là, c’est un outil fondamental d’approche des problèmes dans des situations difficiles. Un dirigeant optimiste doit toujours se garder une petite dose de pessimisme et de vigilance. Car l’optimisme, c’est tout sauf la naïveté. Un optimiste pense qu’une solution positive est toujours possible même s’il y aura des difficultés et des échecs. Et, pour cela, il va falloir que l’on capitalise en priorité sur ce qui va bien, sur ses ressources et ses points forts. C’est pour cela que l’optimisme stratégique constitue, aujourd’hui, un vrai enjeu dans les organisations. “L’optimisme de crise” est sans doute une idée à développer. Les messages que les dirigeants donnent actuellement, en période de crise, sont en effet ceux qui vont ou non donner l’envie à leurs collaborateurs d’être créatifs, de continuer à croire en leurs compétences, de

tenter des coups... Car même dans les situations difficiles, des options intelligentes peuvent toujours être trouvées. Il y a un lien fondamental entre optimisme et créativité. »
(Philippe Gabilliet, professeur de leadership, ESCP Europe/Paris)

On voit émerger de nouvelles formes d'entreprise, comme l'entreprise collaborative, où le modèle hiérarchique est remis en cause au profit d'un mode collaboratif voire coopératif.

W

Ces formes émergentes d'organisation ne constituent pas, aujourd'hui, des modèles en tant que tels mais sont des illustrations d'innovations sociales qui peuvent être inspirantes.

W

Les lieux de pouvoir dans l'entreprise changent, c'est l'influence et le leadership qui vont donner le sens de l'action collective et non plus le statut et la ligne hiérarchiques.

W

Le leadership se déconnecte du statut social ou hiérarchique, il devient plus

mobile et accessible à chacun, grâce au levier numérique.

W

Dans un univers complexe marqué par le «**W**big data**W**», le mouvement et l'incertitude, un manager devient davantage un coordinateur de projets qui doit indiquer le cap du moment, animer un écosystème et s'appuyer sur l'intelligence collective. Il ne donne plus des objectifs précis avec des consignes de moyens mais donne une ambition et favorise l'expérimentation pour faire émerger des solutions.

W

Le manager se fait également butineur de savoirs et d'informations**W** il repère dans son univers, qui ne se limite pas à l'entreprise, ce qui peut enrichir sa réflexion et apporter un capital immatériel à l'entreprise. Il peut être amené à développer une stratégie d'influence auprès des réseaux de l'entreprise pour développer ce capital immatériel.

; Wæ YWhi idc VWh gWhhdj gUWh
Zj b S**i**c Wh xq c Wd**ff**gW
VÊdeedgj j c **i**i Wh

Compte tenu de l'évolution de l'entreprise, notamment de sa géométrie variable et de la volonté des contributeurs d'entreprendre pour eux-mêmes, la fonction RH se transforme et les processus RH évoluent.

W

En s'appuyant sur les nouvelles technologies, le management des Hommes va désormais s'attacher aux chantiers cités ci-après.

W

EdTia hWg VWh eWghdcccWh Sj idj g
VÊ c egdjW W cdc eaj h SffWUi Wg VWh
WffWUi ifh

W

L'entreprise passe à une organisation définie par un projet commun auquel contribuent des personnes internes ou non à l'entreprise. Il est nécessaire de mettre en place un dispositif qui permet de redéployer le plus simplement possible les personnes en mode projet. Il ne s'agit pas d'appartenir à une équipe ou à un département, mais d'être une personne qui peut se mobiliser sur tel ou tel projet de l'entreprise, sur une période donnée.

W

; WkWedeeWg æ UdcccSi hhScUW VWh
eWghdcccWh VSch aWj g YædTSai W
WæWj g SeeSgi Wc ScUWx VWh gWhWSj m

W

L'entreprise ne peut plus se limiter à connaître uniquement le parcours de ses collaborateurs au sein de l'entreprise, si elle veut redéployer régulièrement son organisation et ses projets sur la base de l'ensemble des ressources potentiellement disponibles. On passe d'une information contrôlée et

certifiée à une information plus
nombreuse, de qualité variable,
multisource, qui se renouvelle
rapidement et qui a globalement plus
de valeur ajoutée. C'est tout l'enjeu
pour l'entreprise d'avoir accès et de
maîtriser les bases de données.

W

?SUi*i* Wg æ UgW*Si* idc W aW
VWk*W*ædeeWb Wci VWh aW*ch* Wci gW aWh
eWghdcccW*h* W aWh Udb b j cSj i W*h*

W

La performance collective et le
développement du savoir-faire passent
essentiellement par la création et
l'animation de réseaux et de
communautés d'experts, dans les
domaines de compétence critiques de
l'entreprise. Un des enjeux de
l'entreprise devient sa capacité à
conjuguer des expertises par le biais de
son réseau. Certaines entreprises ont
commencé cette démarche en mettant
en place des wikis.

W

?SUi*i* Wg aWh eSgUdj gh VWh
Udæ*ST*dgSi Wj gh W VWh Udc i g*T*j i Wj gh

W

Pour le collaborateur, gérer sa carrière
s'apparente à gérer une entreprise
personnelle, multiclient, sans cesse en
adaptation, où l'initiative est un levier
essentiel et le rythme de croissance à
discrétion. Une démarche qui consiste à
se prendre en main en termes de choix

de carrière, d'évolution, de formation. L'entreprise va plutôt proposer un éventail des possibles expériences de travail. Le collaborateur choisira en fonction de ses aspirations et de l'expérience qui le motive le plus. L'entreprise va favoriser la mobilité des collaborateurs, et donc l'agilité des organisations, en favorisant leur développement personnel.

W

HgdedhWg j cW dffgW YæTSæW VW
gWgTj i idc

W

L'entreprise va mettre en place un panel modulaire de rétributions dans lequel chacun va choisir, en fonction de son niveau de contribution, de ses motivations et centres d'intérêt, et non plus en fonction de son niveau hiérarchique et de son statut dans l'entreprise.

W

Par exemple, un système de retraite par capitalisation sera plutôt proposé à tous et non pas à une strate de l'organisation (cadres dirigeants). Dans cette optique, il appartient à chacun de décider si c'est une option intéressante ou non, en fonction de sa situation globale et non pas uniquement du poste occupé à un moment donné dans l'organisation.

Ec Udc Uaj hīdc

L'entreprise se rapproche dans l'esprit de son sens premier, l'entreprenariat, avec une organisation en gestation permanente et à géométrie variable, basée sur une interconnexion forte avec son environnement.

W

Le rapport à l'emploi est bouleversé, l'entreprise se transforme dans son organisation, que ce soit dans ses pratiques managériales, ses frontières ou encore ses processus de production de valeur et d'innovation.

W

L'enjeu sera de pouvoir faire coexister différentes formes d'entreprises et de natures de travail. Penser le travail de demain suppose préalablement d'accepter qu'il revête des formes différentes de celles qui nous semblent, aujourd'hui, aller de soi.

W

La révolution numérique n'est pas le futur, car elle a déjà eu lieu. Le futur, lui, reste à inventer par ceux qui auront saisi toutes les opportunités d'innovation qu'il contient.

W

Les managers et les DRH seront définitivement des équilibristes dans un monde recomposé.

DWh ShhdUiSi idch
egdFWhhidc c WdWh

Il est vivement conseillé aux DRH de se retrouver au sein d'associations professionnelles afin de s'informer au mieux et d'échanger sur les bonnes pratiques, car, vous l'aurez compris tout au long de ce livre, c'est loin d'être une fonction solitaire^W. De nombreux clubs de DRH existent, plus ou moins importants. Je citerai les deux dont je fais partie^W le premier, l'ANDRH, car c'est un institutionnel, et le second, le MGRH, car il apporte une nouvelle dynamique.

W

~~D~~ B F ; J A

L'ANDRH (Association nationale des ressources humaines) a été créée en 1947. C'est une association au service des professionnels des ressources humaines, représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Avec plus de 5^W 000^W membres, organisée en 80^W groupes locaux dont 18 en Île-de-France, elle est la plus grande communauté de professionnels des ressources humaines en France. Depuis plus de 60^W ans, l'ANDRH anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines et elle est devenue, au fil des années, la communauté de référence dans le débat RH.

W

L'ensemble des études et travaux menés au sein de ses groupes locaux, des commissions nationales et, en particulier, lors de son tour de France, nourrit chaque année la réflexion autour d'un thème central qui donne lieu à des propositions présentées lors des Assises nationales de l'ANDRH. En 2010, ce sont les défis de l'après-crise qui ont été au cœur des débats, avec trois problématiques retenues à cette occasionW : la santé au travail, l'engagement des salariés et la gestion des talents.

W

Engagée aux côtés des entreprises, organisations et associations, l'ANDRH travaille avec les partenaires sociaux, les élus locaux et les représentants de l'État pour présenter et affirmer sa vision, toujours soucieuse d'inciter à l'échange et favoriser la coopération de l'ensemble des acteurs et décideurs.

W

DWE **GJ** A

MGRH (Mouvement génération des ressources humaines) est un mouvement récent, créé au début des années 2000, qui se développe dans toutes les régions. Axé sur les bonnes pratiques RH, il a pour vocation de donner du sens à l'action RH par des réflexions et des éclairages sur les thèmes et les enjeux de demain. Quel sens je donne à mes actions RHW? L'objectif est de faire réfléchir sur le

pourquoi plutôt que sur le comment, de sortir du quotidien et de l'immédiateté. Enfin, il s'agit de situer le rôle des DRH et de leur entreprise dans l'environnement de demain en y apportant de nouvelles clés de compréhension. Le mouvement regroupe des compétences pluridisciplinaires : DRH, dirigeants, consultants, enseignants/chercheurs, avocats, managers, partenaires sociaux, issus d'entreprises représentant des secteurs d'activité diversifiés (industries, services...). On se retrouve autour d'événements nationaux comme le Trophée Global RH, qui associe chaque année un DRH et son DG, ou encore l'université d'été, toujours très conviviale, sans oublier depuis deux ans la remise du prix relatif au « ~~W~~ieux-vivre en entreprise~~W~~ ».

wi gW; J A W " i gWZWj gWj m07

Les propos qui suivent sont de Stéphane Nicolas, DRH et coach.

W

Oui, cela est possibleW

W

Après un peu plus de 25W ans d'expérience en gestion de ressources humaines, il m'arrive parfois de me demander si j'ai choisi le bon métier, trouvant que le métier de DRH est très, voire trop éloigné du business, de la

création de valeur ajoutée, de mes propres valeurs... Et être DRH, est-ce un métier? Un jour ma fille de 5 ans m'a demandé de lui expliquer ce que je fais toute la journée, je lui ai répondu spontanément : « Je règle des problèmes... Si j'avais été ingénieur, j'aurais pu répondre, « Je construis un pont », « Je fabrique des ordinateurs », si j'avais été prof, j'aurais pu répondre « Je transmets un savoir », autant de réponses un peu plus concrètes et plus constructives.

W

Si expliquer ce que je fais toute la journée est difficile, c'est qu'en réalité mon métier est très riche et complet, il est en plus très engageant, il faut être courageux, c'est presque une profession de foi.

W

Pourquoi? Car le monde de l'entreprise est une jungle, et pour y vivre heureux il faut s'y adapter en permanence. Quel est le secret? C'est à chacun de trouver son chemin...

W

Une jungle?

✓ C'est un monde dans lequel l'intérêt personnel est souvent supérieur à l'intérêt collectif, dans lequel faire avancer un projet est un vrai parcours du combattant, dans lequel les pièges sont nombreux.

- C'est un environnement de grande résistance au changement où la fonction RH ne jouit pas toujours d'une bonne réputation, dans lequel il est facile de se sentir seul et démunie, dans lequel il est difficile d'exprimer sa colère
- C'est un système générateur de stress, de confusion, de paradoxe... il nous est souvent demandé de « rendre les collaborateurs heureux et d'assurer une bonne ambiance » et en même temps de licencier, de restructurer, de limiter les salaires...

Bref... cela peut faire peur et être décourageant... mais non ! C'est en fait une très belle opportunité pour exprimer ses convictions et ses valeurs humanistes, avec pour ambition de contribuer à embellir le monde de l'entreprise.

W

Pour survivre et avoir de l'impact (si tel est l'objectif), il ne suffit pas de lire 7HV EHVRFUFHV SFP DQHV SRFUON 9fV (quoique très utile) et d'être un bon technicien, il faut avant tout adopter une posture appropriée, par exemple...

- Se fixer des objectifs ambitieux et les atteindre étape par étape, chaque petite victoire doit être fêtée
- Savoir être patient, s'adapter et agir avec l'intelligence de situation
- Développer un sens de la tactique pour exercer son influence et obtenir des résultats

- ✓ ~~W~~ Se construire un réseau d'alliés basé sur une relation de travail de qualité, de manière à avoir les bons appuis ~~W~~
- ✓ ~~W~~ S'entourer de collaborateurs enthousiastes et volontaires avec lesquels partager et travailler devient un plaisir ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Forcer sa créativité en permanence pour faire face aux difficultés, aux imprévus et rendre son travail plus amusant en innovant ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Se ménager des moments de plaisir, comme déjeuner avec une personne qui vous inspire, pour rendre ses semaines plus agréables ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Se former et se développer en continu, avec ou sans son entreprise, sur ses propres jours de congé... pour grandir et s'adapter à son environnement ~~W~~
- ✓ ~~W~~ S'exposer de temps en temps, sortir de sa zone de confort pour avoir le sentiment de vivre pleinement ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Explorer ce qui se fait ailleurs, s'enrichir des expériences des autres, aller « ~~W~~ sur le terrain ~~W~~ » ~~W~~
- ✓ ~~W~~ S'ouvrir aux autres quels que soient la génération, l'âge et le statut en s'intéressant à eux, à leur métier, à leur famille, à leurs activités, et leur signifier qu'ils sont importants ~~W~~
- ✓ ~~W~~ Rester en bonne santé physique et intellectuelle en pratiquant des

sports, en se cultivant (théâtre, lecture...), en lisant, et en voyageantW

➤WPrendre soin des autres, en s'engageant dans des activités bénévoles telles que le Téléthon, au Secours populaire ou autres œuvres de bienfaisanceW

➤WPrendre soin de soi en se faisant plaisirW

➤WÊtre constant et transparent dans l'expression de ses valeursW

➤W.

C'est justement parce que l'entreprise est une jungle que le métier de DRH prend tout son sens. Oui c'est un métier, même fantastique, à très forte valeur ajoutée, alors sans hésitation il faut exprimer sans retenue son talent, car cela contribue à un monde meilleurW

Ec Udc Uaj hīdc

Les DRH sont les leaders naturels de l'ensemble des ressources humaines d'aujourd'hui et de demain, car savoir anticiper un futur probable pour l'entreprise repose, essentiellement, sur la qualité des hommes et des femmes qui y travaillent et s'y épanouissent. Aux DRH de rendre l'univers de l'entreprise plus performant car plus humain. À eux d'inscrire les ressources humaines comme un actif au bilan et non une charge au compte d'exploitation. À eux d'oser écrire

l'avenir en véritables acteurs stratégiques d'animation du capital humain. Une entreprise gagnante se construit sur la confiance de l'ensemble de ses salariés, à condition que les DRH aient une vision pour éclairer leurs actions, car comme disait Henri BergsonW «Wl faut agir en homme de pensée et penser en homme d'action.W Je terminerai par un grand espoir, avec cette réflexion d'Oscar WildeW: «WLa sagesse consiste à avoir des rêves suffisamment grands pour ne pas les perdre de vue pendant qu'on les poursuit.W

Mil iza WdSfhW

FS dSfhWVWg **Gil**



; Sch UW i WeSgi iW

W

W

Fous allons traiter chaque fois en dix points les dernières lois indispensables à maîtriser de même que les thèmes RH qui sont à la base de la fonction. Être RH, c'est penser à l'avenir, vous le ferez avec les dix clés RH pour une vision stratégique et vous n'oublierez pas de surfer sur le Web pour rester
«~~V~~S ~~V~~R GDM~~V~~~~V~~»

? ZSdihfW02o

FWg Vil `cig fWShij Wg
Si l LD `Wgod`i g
ia dcfhSbhWg

W

; Sch UWUZSeij gW6

- ▶ Des lois de modernisation sociale
- ▶ Des lois relatives à la formation professionnelle
- ▶ Encore une loi sur l'égalité salariale entre hommes et femmesW

W

; ans ce chapitre, nous avons essayé de choisir dix lois parmi les plus récentes et les plus significatives pour une DRH, sachant qu'il est très difficile de simplifier le droit social français, car chaque année les DRH doivent, malheureusement, se confronter à la promulgation de nouvelles lois les concernant. Ces lois qui annulent, parfois, les modalités obligatoires précédentes, viennent renforcer, bien sûr, les milliers d'articles du Code du travailW

DS ad i c qa , - ,)- / / , (Vj
5æ dkWb TgW. , - ,

La loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites comporte des mesures directement liées aux droits des assurés en matière de retraite

- ✓ Âge légal de départ
- ✓ Âge de liquidation à taux plein
- ✓ Droit à l'information.

La loi précise un certain nombre de dispositions relatives à la prévention et la prise en compte de la pénibilité, à l'emploi des seniors, à l'égalité hommes-femmes et à l'épargne retraite.

uYWanY SaVWVWeSgi x aS gWgSiW

Actuellement fixé à 60Wans (sauf hypothèses de retraite anticipée «W longues carrièresW » ou «WhandicapésW»), l'âge d'ouverture du droit à une pension de retraite sera augmenté progressivement, pour être fixé à 62Wans pour les assurés nés à compter du 1^{er}W janvier 1956.

W

Les dispositifs de retraite anticipée sont confirmés par la loiW le dispositif de départ à la retraite anticipée pour handicap est élargi aux assurés qui ont travaillé en bénéficiant de la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH)W; celle applicable aux assurés ayant commencé à travailler jeune sera aménagée. La loi prévoit également une nouvelle possibilité de retraite anticipée au titre de la compensation de la pénibilité.

uYWeWgb WiSci j cWaf j iVSi idc
x iSj meaWic

Actuellement fixé à 65Wans (avec des exceptions), l'âge permettant de liquider une retraite de base à taux plein quelle que soit la durée de cotisation sera désormais égal à l'âge légal de départ à la retraite augmenté de 5Wannées. Il sera donc fixé à 67Wans

pour les assurés nés à compter du
1^{er} janvier 1956.

DS ad*i* c qa , - .)/ 43 Vj . . db Sgh
. , - . (Vii W*ad*i p*o*O Sghb Sc c *o*s

FS `c*i* Vi 00*œ* Sfg 0. / 0 fWShij Ww `S
gia d`i*i* USh*c*b Vi Vfc*i*h Wh w
`S`zYW*a* Wbh VWg VW*a* SfUZWg
administratives revient sur les éléments
suivantsW

- ✓W*e*s UcbYWg dSmWg des salariés en CDI, ouverture des droits dès le premier jour de travailW
- ✓W*e*s jci fg f*W*iWg sont payés dès trois mois d'ancienneté.

Le UcbhfSh VWhfSj Si`W

- ✓W*L*a loi revient sur l'aménagement du temps de travail où l'instauration d'une modulation ne constitue pas une modification du contrat de travailW
- ✓W*L*a rupture du contrat de travail pour inaptitude du salarié prend effet à la date de notification du licenciement.

Le hWWhfSj Si` entre dans le Code du travailW

- ✓W*L'*employeur est tenu à l'égard du salarié de prendre en charge le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que la maintenance de ceux-ciW

✓ L'employeur fixe en concertation avec le salarié les plages horaires dans lesquelles il peut habituellement le contacter.

L'article 51 permet de réduire le nombre de données figurant sur le bulletin de paie pour faciliter la déclaration sociale nominative (DSN).

DS ad i c qa , - /) 1 , 0 1 V j - 0 g j i c
. , - /

Cette loi relative à la sécurité de l'emploi a pour but de ~~Uf VW~~ ~~bci j W~~ ~~Si l Vfc~~ ~~ihg ib~~ ~~Vij i~~ ~~Vi Wg ci~~ ~~Uc`W~~ ~~hifg dci f`Wg gS`Sf~~ ~~iWgW~~

✓ Une protection sociale complémentaire des salariés, comme une a i hi W`W gSbhW avec négociation concernant la répartition des cotisations entre employeur et salariésW

✓ Une adhésion obligatoire de l'entreprise en matière de ~~df Wj c mSbUW~~ de tous les salariésW

✓ La création d'un ~~Uca dhW dWf gcbbW VWf cfa Shicb~~ à la suite d'une concertation entre les organisations d'employeurs et de salariésW

✓ Le droit à une mobilité sécuriséeW

✓ L'information des représentants des salariés sur la stratégie de l'entreprise et leur présence au sein des conseils d'administration.

Elle vise également à favoriser l'emploi par une meilleure utilisation des ressources humaines dans les entreprises

- ✓ Anticipation négociée des mutations économiques pour développer la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)
- ✓ Encourager des voies négociées de maintien de l'emploi face aux difficultés conjoncturelles
- ✓ Renforcer l'encadrement des licenciements collectifs par la négociation et l'intervention de l'État
- ✓ Refondre l'activité du temps partiel pour le rendre plus simple et plus attractif. La loi impose aux salariés une durée minimale de 24 heures d'activité et octroie une majoration immédiate de 10% au lieu de 25% des heures complémentaires.

DS ad i c q a , - 0). 44 Vj 1 d Sgh
. , - 0

Elle est relative à la formation professionnelle et a pour objet

- ✓ La mise en place, à compter du 1^{er} janvier 2015, du Uca d h W d W f g c b b W V W f c f a S h i c b W
- ✓ La simplification, à compter de 2015, du financement de la

formation professionnelle

Le renforcement du dialogue social sur la GPEC

L'ibghSi fShicb Vx b WbhfWhiWb dfcWggicbbW) VSbg hci hWg `Wg WbhfWdfigWg, devant se dérouler tous les deux ans et permettant d'étudier les perspectives d'évolution professionnelle du salarié.

L'aménagement du contrat de génération pour les entreprises de 50 à moins de 300 salariés permettant un accès direct à l'aide associée au contrat de génération.

DS adi c qa , - 0)344 Vj - , gj ia
. , - 0

Elle est importante pour les DRH, car ils sont souvent confrontés à l'embauche de stagiaires.

W

Cette loi comporte une série de mesures visant à mieux WbUSVfWf `Wg ghSYWg et à améliorer le statut des stagiaires

Relèvement du montant minimal de la gratification versée aux stagiaires dans le cadre d'un stage de plus de deux mois

Accès des stagiaires à de nouveaux droits

Encadrement du temps de présence du stagiaire dans

l'organisme d'accueil

- ✓ Renforcement du contrôle de l'inspection du travail et instauration d'une amende administrative en cas de non-respect des règles afférentes à l'encadrement des stages
- ✓ Désignation obligatoire d'un enseignant référent et d'un tuteur au sein de l'organisme d'accueil.

DS adicq , - 0)43/ Vj 0o5d' i
 , - 0

Cette loi « Pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes » a pour objectif de consolider les droits des femmes et d'en garantir l'effectivité lorsqu'elle n'est pas acquise, d'ouvrir de nouvelles perspectives à l'égalité et de créer les conditions d'expérimentation utiles pour faire avancer l'égalité.

W

La loi du 4 août 2014 crée une NAO, négociation annuelle unique, sur les « Objectifs d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes dans l'entreprise, ainsi que sur les mesures permettant de les atteindre » avec deux nouveaux thèmes de négociation

- ✓ Le déroulement des carrières
- ✓ La mixité des emplois.

Cette négociation devra désormais s'appuyer sur les éléments figurant

dans les rapports annuels de situation comparée complétés par les indicateurs contenus dans la base des données économiques et sociales. Ces rapports devront désormais comporter une analyse permettant d'apprécier, pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise, la situation respective des femmes et des hommes en matière «~~W~~ de sécurité et de santé au travail~~W~~» et devront analyser «~~W~~ les écarts des salaires et de déroulement de carrière en fonction de leur âge, de leur qualification et de leur ancienneté. Il décrit l'évolution des taux de promotion respectifs des femmes et des hommes par métiers dans l'entreprise~~W~~».

~~W~~

Parmi les autres dispositions de la loi, on signalera~~W~~

- ✓~~W~~ L'inscription dans la loi de l'obligation faite à l'employeur, le cas échéant, de mettre un terme aux faits de harcèlement sexuel et de les sanctionner~~W~~
- ✓~~W~~ L'ajout de précisions sur le contenu de l'entretien auquel a droit le salarié qui reprend son activité à l'issue de son congé parental~~W~~
- ✓~~W~~ La possibilité offerte au salarié d'utiliser une partie des droits affectés sur le compte épargne-temps (CET), dans la limite maximale de 50~~W~~% de ces droits, pour financer l'une des prestations de services à la personne prévues à

l'article L271-1 du Code du travail
au moyen d'un Csu.

Dd*i* c qa , - 0)- 101 Vj
. , d/WUWb TgW. , - 0

Autorise le gouvernement à prendre,
par ordonnances, une série de
dispositions destinées à simplifier la vie
des entreprisesW

- ✓W Harmoniser la définition et
l'utilisation des notions de jour et
adapter la quotité des jours, dans la
législation du travail et la sécurité
socialeW
- ✓W Simplifier et sécuriser les
modalités et conditions d'application
de certaines dispositions concernant
le travail à temps partiel issues de la
loi du 14Wjuin 2013, préciser les
conditions dans lesquelles un salarié
travaillant moins de 24Wheures par
semaine peut demander à obtenir
une durée de travail supérieure ou
égale à ce seuilW
- ✓WPérenniser le dispositif du contrat
à durée déterminée à objet défini
réservé au recrutement d'ingénieurs
et de cadres.

Dd*i* c qa , - 1)55, Vj 2o6d' i . , - 1

La loi Macron comporte une série de
dispositions dans les domaines du

travail et de l'emploi.

- ✓ Définition du régime du repos dominical applicable dans les « zones touristiques internationales », les « zones touristiques caractérisées par une affluence particulièrement importante de touristes », les « zones commerciales caractérisées par une offre commerciale et une demande potentielle particulièrement importantes »
- ✓ Autorisation donnée aux commerces présents dans certaines gares d'ouvrir le dimanche
- ✓ Augmentation du nombre de « dimanches du maire », portés de 5 à 12
- ✓ Possibilité de décaler, pour les commerces situés dans les zones touristiques internationales, l'heure de début du travail de nuit de 21 heures à minuit
- ✓ Réaffirmation du principe du volontariat des salariés travaillant le dimanche en cas de dérogation individuelle
- ✓ Contreparties obligatoires offertes aux salariés concernés.

J Fdgb WVWæS egdUWj gW
egj VÊZdb SaW

- ✓ Améliorer l'efficacité de la justice prud'homale, en transformant le bureau de conciliation en bureau de conciliation et d'orientation

- ✓ Créer de nouvelles possibilités de renvoi de l'affaire devant la formation présidée par le juge départiteur
- ✓ Instaurer de nouveaux modes de résolution extrajudiciaire des conflits
- ✓ Créer un véritable statut du défenseur syndical.

J Fdgb WVj VVâi VÊWci gSkWSj
 fdcUi idccWb Wci VWh ichi iij i idch
 gWegWci Si ikW Vj eWghdccWâ
 %B H)

La loi du 6 août 2015 modifie le Code du travail afin de supprimer la peine d'emprisonnement en cas d'entrave au fonctionnement d'une IRP tout en conservant le caractère délictuel de cette infraction.

W

Parmi les autres dispositions de la loi du 6 août 2015, on signalera celles relatives

- ✓ À l'épargne salariale et à l'actionnariat salarié, avec obligation faite aux branches professionnelles de négocier un accord d'intéressement avant le 31 décembre 2017
- ✓ Aux solutions offertes aux employeurs pour s'acquitter de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés

- ~~W~~A la lutte contre la prestation de service internationale illégale ~~W~~
- ~~W~~Aux accords de maintien de l'emploi (assouplissement des conditions de conclusion de ces accords).

Dd ~~i~~ c qa , - 1)550 Vj - 3oδd´ i
 . , - 1

FS `c ~~i~~ j ~~i~~gW bchSa a Wbh w g~~i~~a d`~~i~~ Wf
 `WV~~i~~S`cYi WgcU~~i~~S` ,

~~W~~

La loi permet aux entreprises de 50 à 300 ~~W~~ salariés, sur initiative de l'employeur, de regrouper délégués du personnel, comité d'entreprise (CE) et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) au sein d'une délégation unique du personnel (DUP). Les entreprises de plus de 300 ~~W~~ salariés devront passer par un accord majoritaire pour pouvoir regrouper ces instances.

~~W~~

Elle introduit également un droit universel à la représentation pour les salariés des très petites entreprises (TPE) de moins de 11 ~~W~~ salariés, YID des commissions régionales paritaires.

~~W~~

Le texte recentre l'ensemble des consultations-informations autour de trois temps forts ~~W~~

- ✓W Une consultation sur les orientations stratégiques de l'entrepriseW
- ✓W Une consultation sur la situation économique et financière de l'entrepriseW
- ✓W Une consultation sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi.

De la même façon, les obligations de négociation seront elles aussi réorganisées autour de trois consultations portant surW

- ✓W La rémunération, le temps de travail et la répartition de la valeur ajoutée (négociation annuelle)W
- ✓W La qualité de vie au travail (négociation annuelle)W
- ✓W La gestion des emplois et des parcours professionnels (négociation tous les trois ans).

La loi prévoit que le représentant du personnel ou le délégué syndical bénéficiera d'un entretien individuel avec son employeur sur les modalités de son mandat et lui garantit de bénéficier, au cours de son mandat, d'une augmentation au moins égale à la moyenne des augmentations individuelles perçues pendant cette période par des salariés relevant de la même catégorie professionnelle. Cette mesure concernera tous les représentants du personnel dont les heures de délégation dépassent 30W% de leur temps de travail.

Les listes présentées aux élections professionnelles devront comporter une proportion d'hommes et de femmes qui reflète leur proportion parmi les électeurs.

W

Le texte crée à compter du 1^{er} janvier 2017 un compte personnel d'activité qui rassemblera le

- ✓ W compte personnel de formation W
- ✓ W compte épargne-temps W
- ✓ W compte personnel de prévention de la pénibilité.

L'objectif du compte personnel d'activité est de rendre plus lisibles les droits des salariés et de sécuriser leur parcours professionnel.

W

La loi intègre les mesures annoncées par le gouvernement W sur le compte pénibilité W: transmission des fiches individuelles par la caisse de retraite, référentiels des branches pour évaluer les facteurs de pénibilité. La loi supprime également le caractère obligatoire du curriculum vitae (CV) anonyme.

? ZSd ihf W603

Gil hZz a Wg L D w
a SÉhf **igWf**

.....
W

; Sch UWUZSe **ii gW6**

- ▶ Maîtriser le recrutement et l'administratif
 - ▶ Maîtriser la rémunération et toutes ses composantes
 - ▶ Gérer les compétences car la DRH est créatrice de valeurs
-

W

Gn reviendra ici sur dix thèmes RH à maîtriser qui ont été longuement expliqués dans les chapitres précédents, en résumant en quelques lignes leur importance. Dans les PME, le DRH doit occuper ces diverses casquettes ou faire appel à des experts particuliers ou encore sous-traiter certaines parties. Un DRH d'un grand groupe s'entoure, pour chaque thème traité, d'un responsable RH (RRH) ou responsable du domaine concerné qui gère sa propre équipe. La mission du DRH reste, cependant, d'en maîtriser l'essentiel.

DWgWUgj i Wb Wc i

Le recrutement est une mission importante de la DRH, car il s'agit d'un processus complexe qui doit prendre en compte l'adaptation des compétences des nouveaux salariés aux besoins réels de l'entreprise. Une action de recrutement comporte plusieurs étapes à effectuer dans l'ordreW: l'analyse fondée du besoin de l'entreprise, la description du poste à pourvoir, le profil de l'annonce à rédiger, la recherche des candidatures en interne ou en externe, le choix des supports de l'offre à diffuser. Viennent, ensuite, la sélection des candidats et les résultats des tests éventuels. Après les entretiens de recrutement, le choix définitif s'effectue et le recrutement ne devient opérationnel qu'une fois l'accueil et l'intégration du candidat réalisés.

DÊSVb ic ihi gSi idc Vj eWghdc c Wb

La DRH était, surtout, connue pour l'administration du personnel, premier domaine de la fonction. C'est un poste opérationnel, indispensable, qui consiste à effectuer les opérations courantes liées à la situation du salarié, en application de toutes les règles liées au Code du travail, au Code de la sécurité sociale, à la convention collective. L'importance des données à mettre en place est telle qu'elles sont, aujourd'hui, suivies dans un SIRH, plus

ou moins sophistiqué. L'administratif concerne, en effet, des aspects aussi variés que l'état civil, le contrat de travail, le salaire, le suivi des absences, le dossier médical ou le respect du règlement intérieur.

DS gwb j c wgsi idc

La rémunération est un poste à part entière au sein de la RH. La DRH a, bien sûr, pour principale mission la réalisation du bulletin de salaire avec toutes ses composantes. On peut citer les charges sociales patronales et salariales, les périphériques financiers ~~W~~ tels que la participation, le PEE ~~W-W~~, l'intéressement, les périphériques sociaux ~~W-W~~ comme la prévoyance, les retraites complémentaires facultatives ou la mutuelle ~~W-W~~ les charges fiscales, les frais divers liés au comité d'entreprise, aux œuvres sociales, etc. Bref, toutes les sommes versées, directement ou indirectement, au salarié par l'entreprise transitent par la paie et ses variables. La DRH intervient également sur l'équité des rémunérations en fonction des critères de qualification et de performance individuelle et collective, dans le respect des obligations légales, réglementaires et contractuelles.

DS YWhi idc VWa b ShhW hSaSgiSaW

La politique de rémunération est un axe majeur de la DRH, car chaque entreprise décline la rémunération en fonction de sa stratégie et ses propres critères. En effet, il est indispensable pour une DRH de maîtriser la masse salariale et le positionnement de l'entreprise en termes de rémunération sur le marché du travail pour recruter et retenir les meilleurs salariés. Parmi les nombreux critères, on peut noter la classification des postes et leur évaluation les uns par rapport aux autres ainsi que la motivation. La motivation des salariés reste liée à la place relative de la partie fixe et de la partie variable, à celle des primes individuelles ou collectives et à l'ampleur des périphériques financiers et sociaux. Le pilotage de la masse salariale s'effectue à l'aide de tableaux de bord de plus en plus nombreux et pertinents.

EWkSaj Si idc

L'évaluation reste un sujet délicat et, pourtant, primordial pour une DRH. Elle se fonde, aujourd'hui, sur une démarche de progrès. Il s'agit d'évaluer, de la façon la plus objective possible, d'une part les compétences détenues par les salariés par rapport à

celles requises pour le poste, et d'autre part les objectifs annuels à atteindre tels que définis par la stratégie de l'entreprise. Le **DMRQ** met en évidence les écarts à combler et permet de construire une gestion de carrière du salarié appropriée. Les processus d'appréciation s'appuient sur des fiches d'évaluation qui sont les bases de l'entretien d'évaluation. Ils doivent donc être formels, explicites, transparents et acceptés par tous. Les implications du système d'évaluation font appel à des notions qui relèvent à la fois de la culture d'entreprise et de la qualité du management. Il s'agit d'un processus transversal des ressources humaines, car les finalités du poste ou les exigences du métier sont, avant tout, un outil de dialogue entre le manager et le salarié, difficilement maîtrisable dans sa globalité par une DRH.

DS **fdgb** Si **idc** W æ YWhi **idc** VWh
USgg**i**z gWh

La formation a pour première ambition, au sein d'une DRH, d'adapter les compétences des salariés aux besoins réels des métiers de l'entreprise, d'en assurer l'évolution par rapport aux changements technologiques ou à la mondialisation et, de plus en plus aujourd'hui de tenir compte du développement personnel du salarié

dans l'optique d'un mieux-vivre en entreprise. L'élaboration de la politique de formation repose sur l'analyse des besoins, le choix des formations à proposer, le plan de formation à valider, et enfin le suivi et l'évaluation des formations. Toutes les données de la gestion de la formation alimentent un des tableaux de bord du bilan social.

DS YWhi idc VWh Udb eW Wc UWh W æ **GHE:**

La GPEC est une mission strictement dévolue à une DRH. Le concept de compétences, au départ simple constat des savoir, savoir-faire, «~~W~~savoir-être~~W~~» et «~~W~~savoir faire faire~~W~~» de l'ensemble des salariés, prend désormais en compte l'aspect prévisionnel, gestion plus stratégique et prospective. L'entreprise doit adapter les compétences par rapport à son environnement et devenir aussi réactive que possible. Les compétences se gèrent soit par rapport aux salariés eux-mêmes et, donc, aux ressources humaines proprement dites, soit par rapport aux activités et à leur environnement. Une fois les référentiels métiers identifiés, on met en place les référentiels compétences. Ensuite, on cible les métiers clés de demain et on adapte une gestion qualifiante appropriée des salariés. La mise en place et le suivi d'une GPEC ne doivent

pas correspondre à une usine à gaz, mais, au contraire, faire preuve de souplesse et d'agilité dans un esprit d'efficacité et de responsabilité.

DS c WY d U i Si i dc Sk WU a Wh B H

Le dialogue social dans l'entreprise est lui aussi crucial pour une DRH. Il lui faut informer, consulter et négocier. Tout au long de l'année, la DRH entame des concertations lors des réunions périodiques avec les différents partenaires sociaux que sont les délégués du personnel, les membres du comité d'entreprise ou du CHSCT, ou encore les délégués syndicaux. La négociation sociale est très encadrée en France, mais le but reste d'engager et de développer un partenariat constructif et positif au bénéfice de l'ensemble des salariés de l'entreprise. Outre le fait que ces rencontres sont obligatoires, la DRH a pour mission de faciliter les négociations en recherchant un accord avec la volonté d'aboutir. Dans le cadre d'un accord d'entreprise, la négociation est créatrice de droits, dans la mesure où l'accord devient une règle applicable à tous. Les dernières lois insistent sur la particularité du dialogue social et l'importance de l'image de l'entreprise qu'il véhicule.

DWh Udc Vii idc h VWi gSkSiaW æ J **SE**

Le salarié se trouve au cœur de l'organisation de l'entreprise. La prise en compte de la sécurité et des conditions de travail constitue une préoccupation constante de la DRH, d'une part à cause d'un encadrement juridique très lourd, et d'autre part à la suite d'une perception accrue des salariés de risques encourus due à la médiatisation. La qualité des conditions de travail et le souci constant de leur amélioration reflètent autant le climat social de l'entreprise que ses performances économiques. La création des CHSCT, du document unique relatif aux risques encourus et de la RSE oblige la DRH à se remettre constamment en cause et à créer de nouveaux processus de mise en place et de suivi avec de nouveaux partenaires tels la médecine du travail et les cabinets de risques psychosociaux.

DS UgwSi idc VWkSaW gJ A W ædUdb b j c iUSi idc

La DRH ne s'affirme plus aujourd'hui comme seulement une fonction support aux autres divisions. Elle devient, surtout, une fonction majeure et prospective, consciente d'être créatrice de valeur pour l'ensemble des

actionnaires, des clients et des salariés de l'entreprise. Le management des ressources humaines est lui-même au centre du système de création de valeur. Les DRH dépassent ainsi le rôle technique de leur mission, qu'ils doivent cependant maîtriser pour développer une réelle vision stratégique et contrôler leur création de valeur auprès de l'ensemble des bénéficiaires.

W

Rappelons ces actions RH créatrices de valeur. Il s'agit de toutes celles liées à la qualité du management, à l'adaptation des ressources, au système de rétribution ou au contrôle de la masse salariale en faveur des actionnaires. Les actions relatives au management de la performance, au management des talents, à la conduite du changement créent de la valeur pour les clients. Les actions liées à la formation, à la gestion de carrière, à l'employabilité sont créatrices de valeur pour les salariés dans un souci les concernant de reconnaissance et d'épanouissement. Aux DRH, donc, de savoir s'impliquer dans l'information et la saine communication de ces données pour une vision humaine et prospective de leur fonction.

? ZSD i hf W 04

Gil U`Wg dci f VWj Wbif
i bWGLD ghfShWYiei W

W

; Sch UWUZSei gW6

- ▶ Employabilité, gestion des talents
- ▶ Mode projet, NTIC, RH de proximité
- ▶ Responsabilité sociétale et éthique managériale

W

Mn peu de hauteur et de réflexion pour les DRH de demain, sachant qu'il est toujours très difficile de prendre du temps face à tous les aléas du quotidienW ! Et pourtant, il est indispensable de penser aux lendemains, car on ne peut devenir une DRH stratégique sans créativité, sans courage et sans prospective. Autour des thèmes liés à l'employabilité, au travail en mode projet, aux NTIC, aux talents, au marketing, ou encore à la RSE, la DRH s'adapte au quotidien et prépare l'avenir. Avec beaucoup de réalisme et une grande capacité d'innovation, la DRH s'engage à valoriser le capital

immatériel de l'entreprise, c'est-à-dire toute sa richesse humaine, qui ne figure pas au bilan mais en représente toute sa valeur.

8VSeiWg aWb eadnSTiaW

L'employabilité se traduit par la capacité d'une personne à être affectée à un nouvel emploi. La DRH a pour mission d'adapter l'emploi des salariés présents aux évolutions de l'entreprise. Cette employabilité se fait dans d'excellentes conditions si, en premier lieu, le recrutement a été bien effectué. Ensuite, il s'agit pour la DRH de maîtriser correctement la gestion des cycles de carrière des salariés par une évaluation objective et une formation efficace. L'enjeu se situe dans la prospective des emplois de demain à condition que le changement induit soit explicite et compris par chacun des salariés.

HaSc iW Wg aWi gSkSiaWt b dVW e gdjW

Si une DRH doit aujourd'hui évoluer d'une gestion RH collective à une gestion individualisée des RH pour mieux prendre en compte le salarié, elle doit prôner le travail en équipe, et rien de tel que de le planifier en mode projet, en lui donnant du sens. Le

salarié a besoin de savoir « où il va », d'être reconnu en tant qu'individu, mais il désire aussi se retrouver au sein d'une équipe autour de projets porteurs nécessaires à l'entreprise et le valorisant. Le travail en mode projet correspond, également, à l'approche du management transversal et en réseau. Cette nouvelle structure permet, ainsi, la décentralisation, la délégation, la recherche du dialogue, la concertation et l'esprit d'initiative. Un challenge valorisant pour les DRH qui savent s'en emparer.

Besoin de nouvelles technologies RH

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication nous invitent à une nouvelle manière de vivre et de regarder le monde. Les NTIC se sont imposées aux DRH, à elles de les impacter dès la création des processus RH. Les systèmes informatiques RH, notamment ceux plus souples à base de Web 2.0, permettent d'obtenir d'excellents tableaux de bord pour le pilotage des effectifs, de la rémunération, de la formation ou des obligations réglementaires telles que l'égalité salariale hommes-femmes, le handicap ou la prévention des risques psychosociaux. Les NTIC sont utiles et nécessaires, elles permettent de

travailler en réseau et de donner une vision partagée des RH avec davantage de flexibilité et d'autonomie. L'entreprise devient « mobile » et ses salariés « agiles » à condition que le mode de fonctionnement de l'entreprise prenne en compte l'ensemble des bouleversements et que la DRH ait les moyens de l'organiser en se donnant du temps afin que ce soit compris et assimilé par tous.

E ScSYWg æ YWhi idc VWh i SaMc i h

La gestion des talents et celle, plus particulière, des hauts potentiels reste un des enjeux de la DRH. Comment, aujourd'hui, déceler et développer les talents nécessaires aux succès de l'entreprise de demain ? La DRH doit oser recruter de nouveaux talents diversifiés pour enrichir le groupe, multiplier et approfondir les compétences actuelles, fidéliser et mobiliser les meilleurs pour les retenir. Parmi les talents, il s'agit de repérer l'audace, la rapidité, le sens stratégique, des notions positives d'avenir. Rien, cependant, ne peut se faire sans l'aval de toute la hiérarchie et sans tenir compte, ensuite, du management de ces talents. Une fois qu'ils ont été découverts, la DRH a pour mission de leur organiser des programmes de développement spéciaux afin d'y puiser ses futurs cadres dirigeants. Le talent associe

l'excellence à la différence, et la DRH aura à cœur de placer non seulement ces talents en état de performance, mais également de créer un environnement favorable à cette performance. Par ailleurs, composer «Une équipe qui gagne» l'oblige à additionner les talents et à les mettre en valeur réciproquement, un vaste challenge, facteur de création de valeur économique et humaine pour l'entreprise de demain.

; ~~Wk~~ ~~Wadee~~ ~~Wg~~ j c WJ A VW
egdmib *ii* W

Une DRH ne peut agir seule, en imposant des directives de son bureau, au travers de processus certes efficaces mais déshumanisés. Une DRH efficace s'appuie sur le management intermédiaire et elle réussit ses missions si elle gère la diversité et la performance collective avec l'encadrement de proximité. À elle de mettre en œuvre une politique RH qui donne toute sa place au management transversal, en impliquant les managers au niveau du recrutement, de la rémunération, de l'évaluation, de la formation, bref, à chaque stade de ses propres activités. Relais d'informations, à la fois ascendantes et descendantes, elle reste proche des salariés par une politique de communication appropriée, claire et compréhensible par tous. Les

enquêtes de satisfaction, par exemple, permettent un suivi cohérent de veille sociologique avec le management de proximité. Un salarié qui se sent informé et écouté devient un partenaire à part entière au sein d'une équipe performante.

SÊSe egdegjWg aWb Sg` Wic Y J A

Une DRH n'est plus seulement une fonction support aux autres divisions de l'entreprise, elle ne doit plus être perçue comme un coût mais, au contraire, comme un partenaire créateur de valeurs à l'égard des actionnaires, des clients et des salariés. Elle doit savoir se «WendreW», tant au niveau de la hiérarchie qu'à celui des salariés. Une fois les bases juridiques et financières acquises et mises en pratique, la DRH doit se pencher, à son tour, avec talent sur tous les aspects relationnels avec la meilleure pédagogie possible. Partie prenante de la veille sociologique, elle partage avec la direction la gestion de l'image interne et extérieure de l'entreprise, à laquelle s'ajoute, aujourd'hui, celle de l'«W e-réputationW », véhiculée par Internet.

E W i gWWt e aSUW aS
gWhedchSTia i WhdUiW SaWVW

La DRH et la responsabilité sociale de l'entreprise

La DRH ne doit pas considérer la responsabilité sociétale de l'entreprise comme une nouvelle contrainte, mais elle doit, au contraire, s'en emparer et valoriser l'image employeur en mettant l'accent sur le développement humain. La responsabilité sociétale de l'entreprise projette l'entreprise au sein de la mondialisation et la DRH lui permet d'en mettre en place les critères. Afin de toujours plus respecter le salarié dans son environnement de travail, la DRH aide à améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail ainsi que les relations professionnelles, socle du dialogue social. Elle renforce la transparence de la gouvernance d'entreprise et développe l'engagement sociétal en anticipant, par exemple, les contraintes et la prévention des risques sociaux et écologiques. Avec intuition et bon sens, elle profite de l'opportunité qui lui est donnée pour accroître sa sphère d'influence.

; Wk Wt i g j c S U i W j g V W
e W f d g b S c U W W U d c d b i f j W W
h d U i S a W

La DRH doit concilier, comme toute direction, action et réflexion. Elle donne l'orientation et l'impulsion et s'appuie sur l'ensemble du capital humain.

Comme «~~W~~ n'est de richesses que d'hommes~~W~~ (Jean Bodin, 1530-1596), le directeur des ressources humaines se retrouve à la tête du premier actif de l'entreprise. La masse salariale n'est plus une charge, mais au contraire une vraie valeur économique axée sur les performances individuelles et collectives de l'ensemble des salariés. La DRH devient, ainsi, une fonction RH reconnue par tous avec un positionnement stratégique puisqu'elle devient un acteur de performance financière et sociale, à elle de s'imposer et d'obtenir des moyens adaptés.

wi gWY SgSci VWa~~W~~ Zif j W
b Sc SYW~~W~~ SaW

La vision éthique n'est pas seulement un phénomène de mode, car elle intervient de façon positive sur toutes les dimensions du management. L'éthique en entreprise se définit comme respectant une série de critères sociaux, environnementaux et financiers. Ces critères se rapportent, par exemple, aux droits de l'homme et au respect du salarié, au développement durable et au «~~W~~mieux-être~~W~~ en entreprise, à la gouvernance d'entreprise et à la transparence de sa communication. L'éthique intervient sur la gestion des objectifs à long terme avec parfois des décisions à enjeu fort liées, par exemple, à une délocalisation

ou à une fusion. L'éthique est une valeur commune, partagée par managers et salariés, par clients et fournisseurs. Partie prenante de la culture d'entreprise, l'éthique se décline, par exemple, sur le thème de la qualité, de la cohésion de l'équipe à la responsabilisation personnelle du salarié. Il s'agit donc pour la DRH de savoir imposer une vision éthique du management des ressources humaines en adaptant les structures et les comportements aux critères, préalablement définis, de cette vision. Objectif de mieux vivre en entreprise

W

Le mieux-vivre s'oppose au mal-être. De nombreuses entreprises, aujourd'hui, analysent et évaluent la souffrance au travail, le stress, l'insécurité, bref, l'ensemble des risques psychosociaux. L'objectif de ces données doit servir de base à la construction d'un mieux-vivre possible et durable avec l'implication de l'ensemble des salariés, car c'est un enjeu social et sociétal, à la portée des DRH. Agir en mode projet autour de ce concept focalise toutes les espérances des ressources humaines, la gouvernance implique la participation de tous les acteurs pour un développement économique, social et environnemental. Les hommes et les femmes possèdent en eux-mêmes les ressources nécessaires à leur bien-être

en entreprise, à condition de leur en donner l'envie et les moyens. Aujourd'hui, le caractère créatif et innovant d'un produit force la concurrence à s'adapter. Aussi une gestion diversifiée des talents permet de se différencier et de responsabiliser tout un chacun au mieux-vivre en entreprise, objectif des DRH de demain.

? ZSdihf W605

Gil gihWg k WT w
`xibhWb h c b VWg L D

.....
W

| ; Sch UWUZSei gW6

- ▶ Le site par excellence du ministère du travail et celui de l'Urssaf
 - ▶ Des portails RH
 - ▶ Le pôle emploi et l'APEC
-

W

: omme des sites internet RH se créent pratiquement au quotidien, on a choisi les plus emblématiques. Les plus importants sont ceux liés au gouvernement, dont celui du ministère du Travail, car c'est ce dernier qui, dans un souci prétendument de simplification, oblige sans cesse les DRH à se recycler face à la nouvelle législation sociale qu'il impose ou modifie chaque année. Les portails RH donnent une bonne visibilité des possibilités offertes aux DRH sur le plan, notamment, du recrutement ou de la formation. Le but est de se maintenir informé et de rester connecté au réseau.

[I l l .i gSkSiaYdj k.fg](#)

Il concerne le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Santé, des Solidarités et de la Cohésion sociale. Il est indispensable pour un DRH de le consulter régulièrement pour s'informer sur les derniers textes. Il se présente sous forme d'onglets, relatifs au travail, au handicap, aux femmes/égalité, aux aînés et aux retraites/emploi seniors. Une DRH peut, également, avoir accès aux comptes-rendus des enquêtes auxquelles elle a participé au titre de la Dares.

[I l l .j ghhSf.fg](#)

Ce site doit également être une priorité de consultation pour une DRH. Ceux en charge de la paie sont habitués à se rendre, chaque mois, à la rubrique «~~W~~employeur~~W~~» pour y effectuer leur déclaration en ligne et s'informer des nouvelles dispositions relatives soit au calcul des cotisations, soit à l'obtention d'aides ciblées ou encore à la rédaction de dossiers réglementaires. C'est un site qui peut rapporter gros sur le plan des économies réalisées en fonction des aides ciblées et constamment modifiées. Aussi le DRH devrait-il prendre l'habitude de s'y rendre, régulièrement, car l'Urssaf apporte non seulement son lot de précisions, mais aussi de nouveautés~~W~~

www.e-rh.org

C'est un portail pour les professionnels des RH qui a été créé et est administré par le master MRH de l'université de Lille et le LIRHE, de l'université de Toulouse. La vocation du site est de proposer un accès simplifié à un grand nombre de documents, rapports, enquêtes et études traitant des ressources humaines. Ces documents et informations sont produits et mis à disposition par un ensemble de partenaires s'engageant à respecter un ensemble de grands principes : gratuité des documents, pluralité des approches et diffusion simultanée des documents sur e-rh.org et sur le site du partenaire proposant le document.

www.lamy-liaisons-sociales.fr

C'est le site Lamy Liaisons sociales destiné aux acteurs des ressources humaines. Il traite de sujets relatifs au droit social et donne un aperçu des publications, des textes et jurisprudences ainsi que des conventions et accords. Il informe, régulièrement, sur l'actualité sociale.

www.fduj-hgz-udb.fr

Il s'agit d'un site d'informations consacré aux ressources humaines et

plus spécialement à l'«W e-recrutementW», ou recrutement sur Internet. De nombreuses rubriques apportent des conseils pratiques, à propos du recrutement, des sites emploi, des relations écoles, du SIRH, de la formation, de la santé et du social, ou encore de la communication du recrutement.

[l l l .gZicfd.Udb](#)

Ce site se définit en tant que communauté gratuite et virtuelle au service des ressources humaines. Il se présente sous la forme de nombreux articles et sondages RH.

[l l l .egSi if j Wh\)gZ\)Sj \) f j di iViWc.Udb](#)

C'est un blog opérationnel des RH précisant les portails RH, les sites associatifs RH, les sites relatifs à la gestion des talents, aux relations sociales et au SIRH.

[l l l .gZjdT.Udb](#)

Site de recrutement consacré aux fonctions des RH et de la formation.

www.emploi.fr

C'est le site gratuit de l'État où les employeurs déposent leurs offres d'emploi, qui s'adressent à toutes les catégories socioprofessionnelles. Les offres sont actualisées en permanence, concernant tous les secteurs d'activité et toutes les régions de France.

www.emploi.fr

Ce site s'adresse à l'ensemble de la catégorie socioprofessionnelle des cadres. Il présente toutes les offres d'emploi les concernant sur l'ensemble du territoire et dans tous les secteurs d'activité.

W

L'employeur a la charge de concevoir, élaborer, mettre en place et maintenir à jour la BDES/BDU, et d'en définir les modalités d'accès, de consultation et d'utilisation.

W

Il est possible que ces modalités fassent l'objet d'un accord collectif.

W

La base de données est tenue à la disposition des personnes habilitées à la consulter sur un support informatique ou papier.

W

La BDES/BDU sert de support de préparation à la consultation annuelle du comité d'entreprise sur les orientations stratégiques de l'entreprise, définies par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise, et sur leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages.

W

Pour satisfaire à son obligation, l'employeur doit faire figurer sur la BDES/ BDU les informations détaillées ci-après.

B kWhi ihhWb Wc i hdUiSa

- ✓W Évolution des effectifs par catégorie professionnelleW
- ✓W Évolution des effectifs par type de contratsW
- ✓W Situation et mesures prises pour l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmesW
- ✓W Répartition des effectifs au niveau des contrats précaires, des stagiaires et des emplois à temps partielW
- ✓W Investissements en formation professionnelle et CSP (catégories socioprofessionnelles) concernéesW
- ✓W Conditions de travailW durée et aménagement, notamment, pour les

temps partiels

Investissement matériel et immatériel.

?

- Capitaux propres de l'entreprise
- Emprunts et dettes financières avec échéances et charges
- Impôts et taxes.

?

- Aides publiques
- Crédits d'impôt
- Réductions d'impôt
- Exonérations et réductions de cotisations sociales
- Mécénat.

Ech

8

- Rémunération des financeurs
- Sous-traitance
- Transferts commerciaux et financiers entre les entités du groupe, le cas échéant.

En cas de BDES incomplète ou non mise à jour, le comité d'entreprise peut saisir le tribunal de grande instance pour qu'il

ordonne la communication par l'employeur des éléments manquants.

W

Les informations doivent porter sur W

- ✓ W Les deux années précédentes W
- ✓ W l'année en cours W
- ✓ W Les trois années suivantes, sous forme de perspectives.

Par dérogation, les entreprises d'au moins 300 W salariés, soumises à l'obligation au titre de 2014, et les entreprises de moins de 300 W salariés, soumises à l'obligation au titre de 2015, ne sont pas tenues d'intégrer dans la base de données les informations relatives aux deux années précédentes.

W

Ces informations devront être complétées, au plus tard le 31 W décembre 2016, par celles transmises de manière récurrente au comité d'entreprise W par exemple, liste des demandes de congé ou de période de travail à temps partiel, bilan de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail...



Le contenu de la BDES/BDU peut être complété par un accord d'entreprise, de branche ou de groupe.

MWdhiza WdSfhW

; bbW Wg



; Sch UW i WeSgi iW

W

W

Nous trouverez ici la liste des abréviations vues au cours du livre, les modalités des lois 2010, les notions d'un bilan comptable, et enfin les ressources à consulter.

; b b W W ;

FighWVWg STfW iShic bg

.....

AgefiphW: Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapés.

W

AgircW : Association générale des institutions de retraite des cadres.

W

AGSW: Assurance de garantieWdes salariés.

W

AnactW : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

W

ANDRHW: Association nationale des dirigeants RH.

W

ApecW: Association pour l'emploi des cadres.

W

ARWavis de réception.

W

ArrcoW: Association des régimes de retraite complémentaire.

W

ATW accident du travail.

W

ATTW: aménagement du temps de travail.

W

BSIW bilan social individuel.

W

CAFW caisse d'allocations familiales.

W

CW/BW/Compensations) Benefits.

W

CCEW comité central d'entreprise.

W

CDDW contrat à durée déterminée.

W

CDIW contrat à durée indéterminée.

W

CEW comité d'entreprise.

W

CEDHW Cour européenne des droits de l'homme.

W

CereqW : Centre d'études et de recherches sur les qualifications.

W

CesuW chèque emploi service universel.

W

CETW compte épargne-temps.

W

CFDTW : Confédération française
démocratique du travail.

W

CFTCW: Confédération française des
travailleurs chrétiens.

W

CGCW: Confédération générale des
cadres.

W

CGPMEW: Confédération générale des
PME.

W

CGTW : Confédération générale du
travail.

W

CHSWcomité d'hygiène et de sécurité.

W

CHSCTW comité d'hygiène, de sécurité
et des conditions de travail.

W

CIFWcongé individuel de formation.

W

CJCEW : Cour de justice de la
Communauté européenne.

W

CMUWcouverture maladie universelle.

W

CnavW: Caisse nationale d'assurance
vieillesse.

W

CnavTSW Caisse nationale d'assurance
vieillesse des travailleurs salariés.

W

CNEWcontrat nouvelle embauche.

W

CNPFW: Conseil national du patronat
français.

W

CORWcontrepartie obligatoire en repos.

W

CotorepW : commission technique
d'orientation et de reclassement
professionnel.

W

CPWcongrés payés.

W

CPAMW: caisse primaire d'assurance
maladie.

W

CramW: caisse régionale d'assurance
maladie.

W

CRDSW contribution au remboursement
de la dette sociale.

W

CSGWcontribution sociale généralisée.

W

CSPW catégorie socioprofessionnelle.

W

DADSW : déclaration annuelle des données sociales.

W

DADS-UW déclaration automatisée des données sociales unifiée.

W

DAFW directeur administratif et financier ou direction administrative et financière.

W

DaresW Direction de l'animation, de la recherche et des études statistiques.

W

DDTEFPW direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

W

DGW directeur/directrice générale, ou direction générale.

W

DIFW droit individuel à la formation.

W

DIRECCTEW: direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

W

DOETHW : déclaration annuelle obligatoire d'emploi de travailleurs

handicapés.

W

DPWdélégué du personnel.

W

DPAEW : déclaration préalable à l'embauche.

W

DREWdispense de recherche d'emploi.

W

DRHW : direction des ressources humaines ou directeur/directrice des ressources humaines.

W

DRTEFPW direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle.

W

DSWdélégué syndical.

W

DUEW : décisions unilatérales de l'employeur.

W

DUEWdéclaration unique d'embauche.

W

DUPWdélégation unique du personnel.

W

EtamW employés, techniciens, agents de maîtrise.

W

ETPWÉquivalent temps plein.

W

FCPEW fonds communs de placement d'entreprise.

W

FNSW : Fédération nationale des syndicats.

W

FOWForce ouvrière.

W

FOADW: formation ouverte et/ou à distance.

W

FongecifW Fonds de gestion du congé individuel de formation.

W

GESWgaz à effet de serre.

W

GPECW : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

W

GRHWgestion des ressources.

W

GSCW: garantie sociale des chefs d'entreprise.

W

GVTWglissement, vieillissement.

W

Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité.

W

Insee Institut national de la statistique et des études économiques.

W

IPP incapacité permanente partielle.

W

IRP : instances représentatives du personnel.

W

6 W

W

LMD licence, masters et , doctorat.

W

LMS Learning Management System.

W

Medef Mouvement des entreprises de France.

W

MGRH : Mouvement génération des ressources humaines.

W

MP maladie professionnelle.

W

NAO négociation annuelle obligatoire.

W

NTIC : nouvelles technologies de l'information et de la communication.

W

ONGW : organisation non gouvernementale.

W

OPACIFW organisme paritaire collecteur agréé du CIF.

W

OPCAW organisme paritaire collecteur agréé.

W

OQW ouvrier qualifié.

W

OSW ouvrier spécialisé.

W

PacsW pacte civil de solidarité.

W

PareW plan d'aide au retour à l'emploi.

W

PEEW plan d'épargne entreprise.

W

PercoW plan d'épargne retraite collectif.

W

PERTW : Programme Evaluation and Review Technique, ou technique d'évaluation et de contrôle de l'exécution de projet.

W

PIBW produit intérieur brut.

W

PMEW : petite(s) et moyenne(s) entreprise(s).

W

PPESVW: plan partenarial d'épargne salariale volontaire.

W

PSEWplan de sauvegarde de l'emploi.

W

PVWprocès-verbal.

W

QOQCPW quoiW? quiW? oùW? quandW?
commentW? pourquoiW?

W

R) DWrecherche et développement.

W

RARW: recommandé avec avis de réception.

W

RCRW : repos compensateur de remplacement.

W

RNCPW : répertoire national des certifications professionnelles.

W

RomeW: répertoire opérationnel des métiers et des emplois.

W

RPSWrisques psychosociaux.

W

W	RRH	responsable RH.
W	RSE	responsabilité sociétale.
W	RSI	retour sur investissement.
W	RTT	réduction(s) du temps de travail.
W	SIRH	W : système d'information en ressources humaines.
W	Smic	W : salaire minimum interprofessionnel de croissance.
W	SS	W Sécurité sociale.
W	SSI	W société de service en informatique industrielle.
W	SST	W sauveteur-secouriste du travail.
W	SUD	W Solidaire unitaire démocratique.
W	Tepa	W travail, emploi, pouvoir d'achat.
W	TMS	W troubles musculo-squelettiques.
W		

TOPW : thème de la réunion, objectif, plan.

W

TPEW : très petite(s) entreprise(s).

W

TTCW : toutes taxes comprises.

W

TVAW : taxe sur la valeur ajoutée.

W

UIMMW : Union des industries métallurgiques et minières.

W

UNEDICW : Union nationale interprofessionnelle pour l'emploi dans l'industrie et le commerce.

W

UNSAW : Union nationale des syndicats autonomes.

W

UrssafW : union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales.

W

VAEW : validation des acquis de l'expérience.

; bbW WbE

Al hfS*i*h VWfSddcfh
i b*i*ei Wdci f `Wg
WbhfWdf*i*gWg VW3. w
a c*i*bg VW1. . ogS`Sf*i*Wg

.....
Da situation comparée des femmes et
des hommes est retracée dans le
rapport sur la situation de l'entreprise
ou rapport unique.

W

Aux termes de l'article ~~WLW2~~323-47 du
Code du travail, ce rapport comporte
une analyse permettant d'apprécier,
pour chacune des catégories
professionnelles de l'entreprise, la
situation respective des femmes et des
hommes en matière d'embauche, de
formation, de promotion
professionnelle, de qualification, de
classification, de conditions de travail,
de sécurité et de santé au travail, de
rémunération effective et d'articulation
entre l'activité professionnelle et
l'exercice de la responsabilité familiale.

W

Il analyse les écarts de salaire et de déroulement de carrière en fonction de leur âge, de leur qualification et de leur ancienneté. Il décrit l'évolution des taux de promotion respectifs des femmes et des hommes par métier dans l'entreprise.

W

L'article L. 2323-9 du Code du travail précise les informations que doit contenir ce rapport unique concernant, d'une part, l'activité et la situation financière de l'entreprise, et, d'autre part, l'évolution de l'emploi, des qualifications et de la formation.

W

Ce rapport établit un plan d'action, destiné à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, fondé sur des critères clairs, précis et opérationnels.

W

W

8 c S a n h W V W h V d c c W W h U Z i f f g W W h

W

Cette analyse de la situation respective des femmes et des hommes par catégorie professionnelle est établie en matière

- ✓ d'embauche
- ✓ de formation
- ✓ de promotion professionnelle
- ✓ de qualification
- ✓ de classification

- ✓ De conditions de travail
- ✓ De sécurité et santé au travail
- ✓ De rémunération effective
- ✓ D'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle.

H&Sc V&SUi idc

W

- . E Whj gWh egihWh Sj Udj gh VW
 â&Sc c VW W Udj a VW Wc kj W V&Shhj gWg
 â&W Sai W egd VW hhdcc VW

- ✓ Bilan des actions de l'année écoulée et, le cas échéant, de l'année précédente lorsqu'un plan d'action a été antérieurement mis en œuvre par l'entreprise par accord collectif ou de manière unilatérale
- ✓ Évaluation du niveau de réalisation des objectifs sur la base des indicateurs retenus
- ✓ Explications sur les actions prévues non réalisées.

. . GTjWUi ifh VW egdYgWhhdcc edj g
 â&Sc c VW x kWc ig W ic ViUSi Wj gh
 ShhdUiWh

W

Intégration des dispositions obligatoires prévues par l'accord collectif ou le plan d'action unilatéral. En outre, 3 domaines d'action sont à choisir parmi les 9 domaines d'action légaux sachant qu'il est possible de choisir plus de 3 domaines d'action; que la rémunération doit obligatoirement figurer parmi les domaines d'action choisis.

W

J fW*a i*Wf Vca S*ib*W V×S*Uhi*c*b*)
cT`iYShc*i*fW) `S fW*a i* bWfSh*c*b
Wû WU*hi*j W*6*8

- ✓WObjectif de progression retenu (chiffré de préférence)W
- ✓WLa ou les actions et mesures retenues permettant d'atteindre l'objectif de progressionW
- ✓WIndicateurs chiffrés permettant d'assurer le suivi de l'objectif de progression dans le domaine et les actions et mesures retenues permettant de l'atteindre.

GW l *iza* W Vca S*ib*W V×S*Uhi*c*b* UZc*igi*
)Si UZc*i*l dSfa *i* `Wg 6W Si hfWg
Vca S*ib*Wg V×S*Uhi*c*b*(*c*8

- ✓WObjectif de progression retenu (chiffré de préférence)W
- ✓WLa ou les actions et mesures retenues permettant d'atteindre l'objectif de progressionW
- ✓WIndicateurs chiffrés permettant d'assurer le suivi de l'objectif de progression dans le domaine et les actions et mesures retenues permettant de l'atteindre.

Nf*c* ***igiza*** W Vca S*ib*W V×S*Uhi*c*b* UZc*igi*
)Si UZc*i*l dSfa *i* `Wg 5W Si hfWg
Vca S*ib*Wg V×S*Uhi*c*b*(*c*8

- ✓WObjectif de progression retenu (chiffré de préférence)W
- ✓WLa ou les actions et mesures retenues permettant d'atteindre l'objectif de progressionW

Indicateurs chiffrés permettant d'assurer le suivi de l'objectif de progression dans le domaine et les actions et mesures retenues permettant de l'atteindre.

/ . E Whj gWh f j Sci i i Si i kWh W
f j Sai Si i kWh VWh b Whj gWh dj
SUi i dch

W

0. vkSaj Si i dc Vj Ud ' i VWh b Whj gWh

W

1. vUZVSc UiWg VWh b Whj gWh egWkj Wh

Ha fdc Vh SWUj gi WhdUiSaWedj g
. , - 2

La commission des comptes de la Sécurité sociale préconise une augmentation de l'ordre de 1,5% pour l'année 2016 par rapport à 2015.

W

Selon la périodicité du versement des rémunérations, ils s'établiraient pour les rémunérations ou gains versés du 1er janvier au 31 décembre 2016 à W

3816 € si les rémunérations ou gains sont versés par année W

10654 € si les rémunérations ou gains sont versés par trimestre W

3218 € si les rémunérations ou gains sont versés par mois W

11609 € si les rémunérations ou gains sont versés par quinzaine W

- ✓ W742 € si les rémunérations ou gains sont versés par semaine W
- ✓ W177 € si les rémunérations ou gains sont versés par jour W
- ✓ W24 € si les rémunérations ou gains sont versés par heure pour une durée de travail inférieure à cinq heures.

? c bgi `hShic b VWg ibghSbUMg
fWdfWgWbShij Wg Vi dWfgcbbW

; HEVi //
jSbj iWf 0. / 1

Base de données économiques et sociales unique (investissements, fonds propres, endettement, éléments de rémunération des salariés et dirigeants) pour les entreprises de 300 salariés et plus, à réaliser dans de l'année (deux ans pour les autres).

Fci Vi / 2
ji ib 0. / 1

Consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise.

Obligation d'informer et de consulter le CE sur W l'utilisation du crédit d'impôt compétitivité-emploi (CICE) avant le 1^{er} juillet de

chaque
année.

Nouvelle
consultation sur
les options
stratégiques
possibles de
l'entreprise et
leurs
conséquences
sur l'activité,
l'emploi,
l'évolution des
métiers et des
compétences.

Ou les DP
dans les
entreprises
de moins de
50 salariés.

L WY ighf WVWUc bgiYbShic b VWg
S`Wf hWg Wb a Shizf WVWgSbhW
di T`iei W

Registre de consignation des alertes en matière de santé publique et d'environnement	Les produits ou procédés de fabrication utilisés ou mis en œuvre par l'établissement dont le travailleur estime de bonne foi qu'ils présentent un risque grave pour la santé publique ou l'environnement	La mise en place de ce registre est rendue obligatoire à compter du 1 ^{er} avril 2014 (décret n° 2014-324 du 11 mars 2014)	Membres du CHSCT
Code du travail			
Art. L 4133-1	qu'ils présentent un risque grave pour la santé publique ou l'environnement	En cas de divergence entre l'employeur et le CHSCT (ou le salarié) sur	
Art. L 4133-2		l'existence du risque justifiant l'alerte ou	
Art. D 4133-1		d'absence de suite dans un délai d'un mois :	
Art. D 4133-2	Le cas échéant, les conséquences potentielles pour la santé publique ou l'environnement	saisine du préfet du département	
Art. D 4133-3	Toute autre information utile à l'appréciation de l'alerte consignée		

L WY ighf WVWg SUU iVWb hg TWb i b g b c b VWU`Sf Wg

Registre des accidents bénins non déclarés	La Cram peut autoriser un employeur à remplacer la déclaration des accidents n'entraînant ni arrêt de travail ni soins médicaux par une inscription sur un registre ouvert à cet effet, dans les 48 heures. Il est indiqué le nom de la victime, la date, le lieu, circonstances de l'accident, nature et siège des lésions assortis du visa du donneur de soins. La victime signe le registre en face des indications portées par l'employeur. Le médecin du travail peut consulter le registre.	L'employeur est tenu d'en aviser le CHSCT	Agents de contrôle des caisses, de l'autorité compétente de l'État et du CHSCT	La Cram peut décider le retrait de l'autorisation de tenue d'un registre pour l'une des raisons citées à l'article D 441-4 du Code de la sécurité sociale Contravention de 3 ^e classe (soit 450 €) pour défaut de présentation du registre à l'inspecteur du travail
Code de la Sécurité sociale				
Art. L 441-4				
Art. D 441-1 à 4				
Art. R 8114-2				

L WY ighf WVWg Uc b hf jR`Wg VWgWUi f i hW

Registre des contrôles de sécurité	Atteste les contrôles effectués dans l'entreprise	CHSCT, DP, médecin du travail, inspecteurs et contrôleurs du travail et de la Sécurité sociale	Contravention de 4 ^e classe (750 €) autant de fois qu'il y a de personnes employées dans des conditions susceptibles d'être sanctionnées Contravention de 3 ^e classe (soit 450 €) pour défaut de présentation du registre à l'inspecteur du travail
Code du travail			
Art. L 4711-1 à 5			
Art. R 4741-3			
Art. R 8114-2			

; bbW W?

Hc h**i**c bg V x b T **i**`Sb
Uc a dhST`W

.....

B est indispensable à une DRH de maîtriser au moins les termes d'un bilan comptable puisque les données sont remises chaque année aux membres du comité d'entreprise et que l'entreprise leur paie une formation économique.

W

Le bilan comptable donne une situation telle une photographie de l'entreprise à une date donnée. Le bilan de fin d'exercice est fiscalement fourni sur deux années consécutives afin de suivre l'évolution de l'entreprise d'une année sur l'autre. Le bilan est alimenté par l'enregistrement comptable de tous les flux de l'entreprise et représente les comptes de situation. Il se décompose en deux grandes parties **W** actif et passif. L'actif du bilan est l'image de ce que possède l'entreprise. Le passif du bilan est l'image de ce que doit l'entreprise. Le passif est lui-même constitué de deux grandes composantes **W** les fonds propres et les dettes.

W

À ces grands postes du bilan s'ajoutent des comptes de régularisations à l'actif et les comptes de provisions au passif. Le total des comptes d'actif est toujours égal au total des comptes de passif.

DESUI if Vj TiaSc

Les actifs du bilan correspondent aux avoirs que possède l'entreprise. Ils sont de deux natures, les

- ✓W Actifs immobilisés (ou immobilisations)W
- ✓W Actifs circulants.

Les immobilisations sont la conséquence des investissements destinés à augmenter la production ou la productivité de l'entreprise, à remplacer l'outil de production défaillant, à améliorer les conditions de travail ou de sécurité, à augmenter la valeur ou la durée de vie d'un bien.

W

Il existe trois types d'immobilisationsW

- ✓W Immobilisations incorporelles, éléments sans consistance matérielle physique dont la valeur repose plutôt sur un droit juridique tels que frais de recherche et développement, brevets ou marques, licences, logiciels, fonds commercial (non amortissables)W
- ✓W Immobilisations corporelles qui se retrouvent physiquement dans l'entreprise telles que terrains,

constructions et agencements, installations et matériels techniques, matériel de transport (elles sont amorties en fonction de leur durée d'utilisation)W

✓W Immobilisations financières constituées de participations dans d'autres sociétés, peuvent être dépréciées en fonction de leur valeur réelle.

La dépréciation constatée au cours d'un exercice sur les actifs immobilisés (amortissement) figure dans les tableaux de synthèse annexés au bilan, ainsi que leur valeur nette comptable (valeur d'acquisition diminuée des amortissements cumulés). Les immobilisations, même amorties, restent à l'actif du bilan jusqu'à leur cession ou leur mise au rebut.

W

Les actifs circulants n'ont pas vocation à rester de manière durable dans l'entreprise. Ils se renouvellent régulièrement et se transforment rapidement en liquidités. Ils sont principalement constitués desW

✓W Stocks (matières premières, produits finis, marchandises)W

✓W Créances (sommes dues par les clients ou autres organismes)W

✓W Disponibilités (placements à court terme et avoirs sur comptes bancaires).

La dépréciation des stocks est comptabilisée et présentée dans le

tableau de synthèse du bilan sous forme d'une colonne « Provisions pour dépréciation ».

W

Les comptes de régularisation servent à régulariser certaines écritures, en particulier des charges qui ont été payées par avance telles que les abonnements, les assurances, les contrats de maintenance. Ils ne sont pas assimilés à des montants récupérables en liquidité mais à des débours qui ne seront pas à faire.

DWeShhif Vj TiaSc

Il comprend lesW

- ✓WCapitaux propresW
- ✓WLes dettes à long, moyen et court terme.

Les capitaux propres se situent en haut du passif du bilan. Ils constituent des ressources stables de l'entreprise et déterminent ce que vaut l'entreprise sur le plan comptable. Ils sont constitués des ressources apportées par les associés ou les actionnaires (capital social) et des profits générés par l'entreprise à l'occasion de son activité (réserves et résultat).

W

Les réserves regroupent les bénéfices des années antérieures qui n'ont pas été distribués aux associés ou

actionnaires pour être réinvestis dans l'entreprise. Le report à nouveau est un cumul des bénéfices des années antérieures non distribués et non affectés en réserves.

W

Que le résultat de l'exercice soit bénéficiaire (bénéfice) ou déficitaire (perte), il sera porté au passif du bilan dans les capitaux propres.

W

Les provisions jouent un rôle clé dans l'établissement du bilan et doivent être correctement estimées. Les provisions pour risques sont destinées à couvrir des risques identifiés tels que litiges en cours, articles vendus sous garantie ou futurs retours d'invendus, pénalités ou amendes, pertes de change. Les provisions pour charges servent à couvrir les charges futures telles qu'impôts, charges fiscales ou sociales sur congés payés.

W

Le bilan scinde les dettes en deux catégories, les W

✓ W Dettes financières, obtenues auprès du marché des établissements de crédit W

✓ W Dettes issues de l'exploitation de l'entreprise, qui représentent les engagements envers les fournisseurs (après obtention de délais de paiement), le personnel, le fisc, les organismes sociaux.

Une analyse financière des dettes permet de les observer selon leur degré d'exigibilité et par conséquent de distinguer les dettes à long et moyen terme (plus d'un an) et les dettes à court terme (moins d'un an). Les dettes à long et moyen terme se rapprochent des capitaux propres de l'entreprise et constituent les capitaux permanents.

DWUdb e i WVWgwhj à Si

Il mesure les flux de l'entreprise au cours d'une période donnée. C'est un film de l'activité de l'entreprise. L'établissement de ce document permet de dégager le résultat de l'entreprise, perte ou bénéfice. Le compte de résultat de fin d'exercice est fourni fiscalement sur deux années consécutives afin de suivre l'évolution de l'entreprise d'une année sur l'autre. Le compte de résultat est alimenté par l'enregistrement comptable des flux engendrant une augmentation ou une diminution de richesse de l'entreprise. Ce qui est générateur de recettes est comptabilisé en « produits » et ce que l'entreprise consomme constitue des « charges ». Les produits et les charges sont organisés dans le compte de résultat selon les principales fonctions de l'entreprise. Ainsi, nous distinguons des produits et charges d'exploitation, des produits et charges financiers et des produits et charges exceptionnels.

DWUZiffgWVÊSffSigWh

Le chiffre d'affaires est l'un des indicateurs les plus observés. Il témoigne, en effet, du volume d'affaires généré par l'activité courante de l'entreprise et permet ainsi d'en apprécier la dimension. Le chiffre d'affaires comptabilise essentiellementW : les ventes de marchandises, biens achetés puis revendus sans transformation et la production vendue, biens fabriqués ou transformés par l'entreprise, et les prestations de services effectuées par l'entreprise. Le chiffre d'affaires est exprimé en valeur hors TVA et après déduction des remises, rabais ou ristournes. Dans le compte de résultat, le poste «Wchiffre d'affairesW» constitue l'un des éléments des produits d'exploitation.

DWgWhj à Si VÊWmeadii Si idc

Le résultat d'exploitation découle de l'activité industrielle et commerciale de l'entreprise. Les produits d'exploitation sont principalement constitués desW

- ✓WProduits de la vente (chiffre d'affaires)W
- ✓W Variations de stocks de marchandises et produits finis (production stockée)W
- ✓WImmobilisations créées pour elles-mêmes (production immobilisée)W
- ✓WSubventions d'exploitation.

Les charges d'exploitation sont constituées des

- ✓ Achats de marchandises ou de matières premières
- ✓ Frais de sous-traitance, énergie, fournitures, locations, assurances, formation, publicité, transport, téléphone (autres achats et charges externes)
- ✓ Salaires bruts dus au personnel (salaires et traitements)
- ✓ Cotisations patronales dues aux organismes sociaux (charges sociales)
- ✓ Pertes de valeur subies par les immobilisations et l'actif circulant au cours de l'exercice (dotation aux amortissements et aux provisions).

Le résultat d'exploitation est obtenu par différence entre les produits d'exploitation et les charges d'exploitation.

W

Le résultat financier est généré par l'activité financière de l'entreprise. Il est obtenu par la différence des produits financiers (revenu des participations dans d'autres entreprises, revenu des placements de trésorerie...) et des charges financières (intérêts sur emprunts, pertes en change...).

WgWhj à Si Udj gSci SkSci ib e«i

Le résultat courant avant impôt est égal au résultat d'exploitation diminué du

résultat financier (si les charges financières sont supérieures aux produits financiers) ou augmenté du résultat financier (dans le cas contraire).

W

Le résultat courant avant impôt est un indicateur de gestion de grande importance. Il permet en effet de moduler le fruit de l'activité principale de l'entreprise avec l'impact financier que peut provoquer son endettement.

W

Le résultat net est appelé le «~~W~~ bénéfice~~W~~» lorsque celui-ci est positif, ou la «~~W~~ perte~~W~~» lorsque le résultat net est négatif. Mais certains éléments dits «~~W~~ exceptionnels~~W~~» peuvent intervenir au cours de l'exercice. Il s'agit de produits exceptionnels (plus-value et valeur nette comptable des immobilisations vendues, produits inattendus relatifs à l'exploitation des années antérieures...) et de charges exceptionnelles (sinistres, amendes fiscales ou pénales, créances devenues irrécouvrables, valeur nette comptable des immobilisations mises au rebut ou volées, moins-value des immobilisations cédées...). La différence entre produits exceptionnels et charges exceptionnelles détermine le résultat exceptionnel.

W

La somme du résultat courant avant impôt (résultat d'exploitation, ~~W~~ résultat financier) et du résultat exceptionnel

détermine le résultat fiscal. Le taux de l'impôt sur les sociétés s'applique sur le résultat fiscal pour déterminer l'impôt sur les bénéfices. En conclusion, le résultat net est obtenu par la somme de ces résultats partiels (résultat courant . W résultat exceptionnel), diminuée du montant de l'impôt sur les bénéfices.

W

Le résultat net constitue une ressource de l'entreprise et, par conséquent, il sera porté dans les capitaux propres de la société. Les associés ou actionnaires décideront, par assemblée générale ordinaire, de l'affectation de ce résultat, à savoir la répartition entre dividendes ou réserves.

DWh *ic ViUSi Wj* gh VWYWhi *idc*

La marge commerciale concerne essentiellement les entreprises de négoce et de distribution. Elle correspond, en effet, au montant qui se dégage de la différence entre les ventes et les achats de marchandises (modulée par plus ou moins la variation des stocks). L'analyse de la marge commerciale permet d'adapter les prix de vente par rapport aux prix d'achat ou de situer l'entreprise par rapport à la concurrence.

W

La production est un indicateur pour analyser les entreprises de services ou

les entreprises industrielles. Ce calcul permet d'apprécier le montant qu'une entreprise tire de son activité avant déduction des frais inhérents à la fabrication et à la commercialisation. La production correspond au montant des ventes (produits et services) de l'entreprise, modulé par la variation des stocks (augmentation ou diminution) lorsqu'ils existent et augmenté de la production immobilisée (travaux réalisés par l'entreprise pour elle-même).

DS kSañ g Sjdj i WW

La valeur ajoutée représente l'assiette sur laquelle est calculée la TVA. La valeur ajoutée est le résultat de la différence entre les ventes (chiffre d'affaires) et les achats externes (achats de marchandises, matières premières, autres achats et charges externes). La valeur ajoutée mesure la richesse créée par l'entreprise. Il est intéressant de mesurer la répartition de cette richesse par le suivi de ratios tels que W : personnel/valeur ajoutée, et impôts/valeur ajoutée.

W

L'excédent brut d'exploitation est le solde généré par l'activité courante de l'entreprise sans prendre en compte sa politique d'investissement et sa gestion financière. Cet indicateur donne une vision objective de l'entreprise et

permet de déterminer la rentabilité de son exploitation courante.

W

L'excédent brut d'exploitation se calcule à partir de la valeur ajoutée, de laquelle sont déduites les charges de personnel, les impôts et taxes et sont ajoutées les subventions d'exploitation et certaines provisions. Dans le cas où cet indicateur est négatif, on parlera d'«~~W~~insuffisance brute d'exploitation~~W~~».

W

En intégrant la dépréciation de l'actif (dotation aux amortissements et provisions) à l'excédent brut d'exploitation, on arrive au~~W~~résultat d'exploitation.

DS USESUIi WVÊSj i dî cSc UMb Wci (dj UShZ)ï dl

La capacité d'autofinancement est une ressource interne, dégagée par l'activité de l'entreprise, au cours d'une période de référence, restant à disposition de l'entreprise lorsque tous les produits auront été encaissés, les charges décaissées. Pour obtenir la capacité d'autofinancement d'une entreprise, on réintègre au résultat net toutes les écritures qui ne sont pas associées à des mouvements de trésorerie, telles que les reprises et les dotations aux amortissements et provisions, les plus ou moins-values sur cessions d'actifs. Après déduction de la

rémunération des actionnaires, on détermine l'autofinancement, qui sert essentiellement à réaliser les nouveaux investissements. Il permet en outre de rembourser les emprunts et de renforcer le fonds de roulement.

W

Le fonds de roulement correspond à l'excédent de capitaux permanents sur les actifs immobilisés. Les capitaux permanents sont les ressources stables de l'entreprise. Ces éléments du passif, en haut de bilan, sont constitués des capitaux propres et des dettes à long terme (à plus d'un an).

W

Il est préférable que le fonds de roulement soit positif, car il constitue alors un matelas de sécurité pour l'entreprise. En effet, ce surplus permet de consolider le cycle d'exploitation et de conserver un équilibre même en cas de clients défaillants ou de stocks dépréciés. Il renforce ainsi la confiance des banques et des prêteurs à court terme.

W

Le besoin en fonds de roulement est issu du cycle d'exploitation, ensemble d'opérations courantes liées à l'activité de l'entrepriseW: approvisionnement, transformation, vente. Le décalage entre les dépenses engagées et les recettes générées par les ventes provoque un besoin de financement. Les délais fournisseurs demeurent

généralement insuffisants pour compenser le renouvellement des stocks et les créances clients. C'est ce besoin de financement que l'on appelle «~~W~~ besoin en fonds de roulement~~W~~».

~~W~~

Il est déterminé par le calcul~~W~~ $\text{stocks} + \text{créances clients} - \text{dettes à court terme}$ (fournisseurs, fiscales et sociales...). Ce besoin en fonds de roulement peut être, en totalité ou en partie, compensé par l'excédent des capitaux permanents (fonds de roulement positif). Le reste éventuel du besoin en fonds de roulement devra être financé par des crédits bancaires de trésorerie.

~~I j W~~ ~~f j W~~ ~~h g~~ ~~Si idh~~

Le ratio de liquidité compare l'actif à court terme avec le passif à court terme, comme le fait le besoin en fonds de roulement, et permet donc de mesurer la solvabilité de l'entreprise à court terme.

~~W~~

Toutefois, considérant que les stocks ne représentent pas toujours une valeur sûre, il est plus prudent d'observer le ratio de liquidité réduite, soit~~W~~ $\frac{\text{actifs circulants} - \text{stocks}}{\text{dettes à court terme}}$ ou encore~~W~~ $\frac{\text{créances clients} - \text{disponibilités}}{\text{dettes à moins d'un an}}$.

~~W~~

Les actionnaires, qui ont donné leur confiance à l'entreprise en lui apportant des capitaux, sont enclins à observer le rendement de ces capitaux, c'est-à-dire mesurer le bénéfice généré par rapport à leur investissement. Le ratio de rentabilité financière est égal à W : résultat net/capitaux propres.

W

La rentabilité commerciale est déterminée par la politique des prix, la rotation des actifs est liée au volume d'activité et le levier d'endettement est associé à la politique financière de l'entreprise. On voit ainsi qu'une entreprise peut tout aussi bien être rentable grâce à un gros volume d'affaires à faible marge commerciale (grande distribution) ou à un plus faible volume d'affaires avec des produits à forte marge (luxe). La rentabilité commerciale est généralement déterminée par le ratio W : résultat net/chiffre d'affaires.

W

Des facteurs contribuent à déterminer la vitesse de rotation des stocks W les délais d'approvisionnement, la durée du processus de fabrication, mais aussi la durée de vie du produit (périssable ou non) ou le caractère saisonnier de l'activité. Il existe des normes différentes de rotation des stocks selon le secteur d'activité W : exprimée en nombre de jours, la rotation des stocks est calculée à partir des éléments comptables. Pour une entreprise

commerciale, elle concerne le stock et les achats de marchandises. Dans une entreprise industrielle, on calculera deux ratios W la rotation des stocks de matières premières et la rotation des stocks de produits finis.

W

Les données comptables peuvent être comparées entre elles ou associées à des données du système d'information pour déterminer toutes sortes de ratios économiques.

W

On pourra obtenir des ratios de rentabilité du personnel tels que W : valeur ajoutée/effectif, et frais de personnel/valeur ajoutée.

W

De façon générale, pour une analyse économique plus fine au sein d'une entreprise, on pourra rapporter le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée ou l'excédent brut d'exploitation à différentes données propres à l'entreprise.

; bbW WG

L Wggc i f U Mg

DikgWh

- ✓W Added E., Raffard W., a` Ef HQFS DQMU c ØI IfVU SDU Ø SURVSHFWYH E4, éditions Pearson, 2009.
- ✓W Allouche J., 1QFj FØSf GLH GHV UHWRFUFHV Sf P DLQH, Vuibert, 2006.
- ✓W Barrier N., 3f LGH Gf / B HWGH Ø UHFSHUFSH GrHP SØL, Éditions First, 2005.
- ✓W Batal C., 7D 3HWRQ GHV UHWRFUFHV Sf P DLQH GDQV Ø VHFWMfU Sf EØ(7DQDQVH GHV P f WHU% GHV HP SØLV HW GHV FRP Sf WQFHV, Éditions d'Organisation, 1997.
- ✓W Boutiron J., Élie J.-P., 7H Ø URLWGF WDYDLOS RFU ØV 9fØ, Éditions First, 2011.
- ✓W Bozek P., : SWP LVHU YRWH FRP P f QLFDMRQ, Les Presses du Management, 1998.
- ✓W Desaunay G., / RP P HQW J f UHU LQWØ HP P HQW VHV VFERUGRQQf V, Dunod, 1998.

- ✓Wernoult V., *EHFUFMU VDQV VH WRP SHU / RQVHLOV HMMFSQLTfHV GrfQ FSDMHFU GH VgWV*, Collection «WInstitut ManpowerW», Éditions d'Organisation, 2004.
- ✓WFluck C., Le Brun C., *OfYHOSSHU ON HP SOLV HMON FRP Sf WQFHM(AQH Gf P DUFSH%GHV RfWV*, Insep Éditions, 1992.
- ✓W Gilbert P., *7D 3HMRQ SUf YLMRQQHON GHV UHMRfUFHV SfP DLQH*, collection «WRepèresW, La Découverte, 2006.
- ✓WSrebs G., *EHMRfUFHV SfP DLQH(9RfYHON SUDMTfHV VHQRQ ONR ,))*, Éditions Afnor, 2005.
- ✓Wlemelle S., *.)) `FRQVHLOV GH SURV( a` / SDQJ HU GH RE` c*, Éditions L'Express.
- ✓WMartory B., Crozet J., *3HMRQ GHV UHMRfUFHV SfP DLQH*, Nathan, 2005.
- ✓WMeignant A., *8 DQDJ HUON IRUP DMRQ*, Éditions Liaisons, 2006.
- ✓WPeretti J.-M., *GrfV 0E4*, Éditions d'Organisation, 2006.
- ✓W Peretti J.-M., *3HMRQ GHV UHMRfUFHV SfP DLQH*, Vuibert, 2008.
- ✓WPeretti J.-M. (dir.), *GrfV WQIQVHfi*, Éditions d'Organisation, 2008.
- ✓WRay J.-E., *0URLWGF GDYDLQ 0URLW YLYDQW*, Éditions Liaisons.
- ✓WRoche L., */ fSigrQ Df WDYDLQ*, Éditions d'Organisation, 2006.
- ✓WRojot J., *7D 9fJ RFLDMRQ*, Éditions Eska, 2005.
- ✓WSavall H., *7H 8 DQDJ HP HQW SDU SURMW*, Éditions d'Organisation, 2003.

- Taïeb J.-P., ; *Le droit du travail*, Dunod, 2005.
- Thevenet M., Dejoux C., *Le droit du travail*, E4, éditions Pearson éducation, 2007.
- Thevenet M., *Le droit du travail*, E4, Éditions Liaisons, 2004.
- Weiss D., *Le droit du travail*, E4, Éditions d'Organisation, 2005.

8 gi iUaWh

- « 35 heures, RTT, CET, Code du travail », le gouvernement gave le Medef », Gérard Filoche, www.legrandsoir.info.fr, 10 décembre 2004.
- « Assouplir les 35 heures », *Le Monde*, 13 octobre 2004.
- « La féminisation du travail progresse », *Le Monde*, 23 août 2004.
- « Le Perco : un plan collectif avec une possibilité d'abondement par l'employeur », Dominique Sicot, www.lentreprise.com, juin 2004.
- « Sans papiers, sans smic », Sonya Faure, *Le Monde*, 6 décembre 2004.
- « Seniors : le casse-tête de la loi », *Le Monde*, 20 octobre 2009.
- *Revue* ; *Le Monde* de l'association ANDRH.
- *Revue* E4 ! 8, du mouvement MGRH.

J We dgi SY Wh

- [www.discrimination-entre-femmes-et-hommes.fr](#), / DSI M6, 6 février 2005.
- [www.la-negociation-annuelle-salariale.fr](#), / DSI M6, 6 février 2005.

Sii Wh ic i Wgc W

- [www.35h.travail.gouv.fr](#)
- [www.apec.fr](#)
- [www.cadremploi.com](#)
- [www.ccip.fr](#)
- [www.cdc.retraites.fr](#)
- [www.cerc.gouv.fr](#)
- [www.cfdt.fr](#)
- [www.cgt.fr](#)
- [www.retraites.gouv.fr](#)
- [www.education.gouv.fr](#)
- [www.epargne-salariale.fr](#)
- [www.e-rh.fr](#)
- [www.infotravail.com](#)
- [www.ires-fr.org](#)
- [www.juritravail.com](#)
- [www.lefigaro.fr](#)
- [www.legifrance.gouv.fr](#)
- [www.legissimo.com](#)
- [www.legitravail.com](#)
- [www.lemonde.fr](#)
- [www.liberation.fr](#)
- [www.plan.gouv.fr](#)
- [www.premier-ministre.gouv.fr](#)
- [www.retraite.gouv.fr](#)
- [www.rhinfo.com](#)
- [www.sante.gouv.fr](#)

- ✓ www.service-public.fr
- ✓ www.social.gouv.fr
- ✓ www.ticketsrestau.fr
- ✓ www.tpe-pme.com
- ✓ www.travail.gouv.fr
- ✓ www.travail.gouv.fr/etudes
- ✓ www.urssaf.fr

; bbW WA

J fc **j**Wh VW`c **i** gi f `W
bi a **w** **f** **i**ei W

.....

De projet de loi sur le numérique sera le premier texte de loi cocréé avec les internautes, c'est-à-dire soumis à une discussion publique et aux contributions de tous les citoyens.

DiTWgi **W**SUUgj W edj g æ
UigUj æSi **i**dc VWhoVdc c **W**Wh W Vj
hSkd **i**g

L'ouverture des informations numériques produites par les pouvoirs publics, les acteurs privés et l'ensemble des usagers du Net est un puissant catalyseur d'innovation et de développement économique. Elle contribue à la démocratisation et à la vitalité de notre société.

W

Elle favorisera l'essor d'une économie du savoir, par un accès plus libre aux travaux de la recherche publique.

vY S*ai* W V W V g d *ii* h e d j g a W h
j h S Y W g h V j F W

Dans la loi W, neutralité du Net, afin qu'une égale diffusion des contenus sur le réseau soit garantie.

W

Le principe de loyauté des plateformes demandera aux services d'intermédiation en ligne, comme les moteurs de recherche et les sites marchands, de délivrer une information loyale, claire et transparente sur les modalités de référencement et de classement des contenus ou services qu'ils hébergent.

W

La protection de la vie privée de tous doit être garantie. Chacun doit pouvoir librement et facilement disposer de ses données, et récupérer, à sa demande, les e-mails, fichiers ou données stockés dans un service de courrier en ligne ou une plate-forme d'hébergement de données.

? g S i W g c *ii* W e d j g j c W h d U *i* W W
c j b W g i f j W d j k W g i W x i d j h

L'accès au réseau et à ses usages est devenu une condition essentielle pour l'insertion, la vie professionnelle et sociale de chacun. Demain, avec la numérisation croissante des usages,

bénéficier d'une connexion à Internet sera, tout comme le fait d'avoir un logement, indispensable pour l'accès aux droits.

W

Afin de garantir l'inclusion numérique des personnes handicapées, une obligation d'accessibilité des différents services téléphoniques, ainsi que des sites internet publics et ceux des grandes entreprises, sera établie pour ces publics.



« Pour retrouver la section qui vous intéresse à partir de cet index, utilisez le moteur de recherche »

8

absentéisme

accident du travail

accord

- atypique

- collectif

- d'entreprise

- dérogatoire

administration du personnel

Agirc

aménagement du temps de travail

ANDRH, Association nationale des ressources humaines

annonce de recrutement

Arrco

Association nationale des ressources humaines

assurance chômage

ATT, aménagement du temps de travail

audit

avantages
en nature
spécifiques

9

bilan de compétences
social
social individuel
BSI, bilan social individuel
bulletin de salaire

:

cabinets de recrutement
CAF, caisse d'allocations familiales
Caisse nationale d'assurance vieillesse
caisse primaire d'assurance maladie
caisse régionale d'assurance maladie
catégories professionnelles
CDD, contrat à durée déterminée
CDI, contrat à durée indéterminée
CE, comité d'entreprise
CEDH, Cour européenne des droits de l'homme
Cesu, chèque emploi service universel
CET, compte épargne-temps
charges salariales et patronales
chèque emploi service universel
chômage partiel

CHS, comité d'hygiène et de sécurité

CHSCT, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

CIF, congé individuel de formation

CJCE, Cour de justice de la Communauté européenne

clause

- de dédit formation

- de mobilité

- de non-concurrence

- d'exclusivité

- d'invention

- de rémunération

CNAV, Caisse nationale d'assurance vieillesse

Code de la sécurité sociale

Code du travail

compte épargne-temps

confiance

conflit

congé

- de maternité

- de paternité

- de reclassement

- individuel de formation

- sans solde

- exceptionnel

congrés payés

conseil de prud'hommes

Conseil d'État

contrat

à durée déterminée

à durée indéterminée

de mise à disposition

de professionnalisation

de projet

de travail

d'ouvrage

contrepartie obligatoire en repos

contribution au remboursement de la dette sociale

contribution sociale généralisée

convention collective

convention de stage

COR, contrepartie obligatoire en repos

cour administrative

cour d'appel

Cour de cassation

Cour de justice de la Communauté européenne

Cour européenne des droits de l'homme

CPAM, caisse primaire d'assurance maladie

CP, congés payés

CRAM, caisse régionale d'assurance maladie

CRDS, contribution au remboursement de la dette sociale

CSG, contribution sociale généralisée

cumul emploi-retraite

;
;

DADS, déclaration annuelle de données sociales

DADS-U, déclaration automatisée des données sociales unifiée

DDTEFP, direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle

décisions unilatérales de l'employeur

déclaration

- annuelle de données sociales

- annuelle obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés

- automatisée des données sociales unifiée

- unique d'embauche

délégué du personnel

délégué syndical

délit d'entrave

démotivation

diagramme d'Ichikawa

DIF, droit individuel à la formation

direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle

discrimination

dispense de recherche d'emploi

Document unique

DOETH, déclaration annuelle obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés

DP, délégué du personnel

DRE, dispense de recherche d'emploi

droit

du travail

individuel à la formation

syndical

DS, délégué syndical

DUE, décisions unilatérales de l'employeur

DUE, déclaration unique d'embauche

E

égalité hommes-femmes

e-learning

emploi des jeunes

emploi-retraite

entretien

d'embauche

d'évaluation

épargne salariale

e-recrutement

évaluation de la performance

évolution de carrière

?

facteur humain

faute inexcusable

fiche de poste ou de fonction

fiche d'évaluation

FOAD, formation ouverte et/ou à distance

fondation d'entreprise

Fongecif

formation

formation ouverte et/ou à distance

G

garantie salariale annuelle

génération Y

gestion

- des pyramides des âges

- des talents

- du recrutement

- prévisionnelle des emplois et des compétences

GPEC, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

graphologie

grille d'évaluation

A

Halde, Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité

harcèlement

- moral

- sexuel

heures complémentaires

heures supplémentaires

horaire de travail

B

indemnité

inspecteur du travail

institutions représentatives du personnel

intégration

intéressement

IRP, institutions représentatives du personnel

C

job dating

journée de solidarité

jours fériés

D

liberté syndicale

licenciement

licenciement économique

livret d'accueil

loi Aillagon

loi Astier

loi Aubry

loi Bertrand

loi «~~W~~vin~~W~~»

loi Fillon

loi Robien

loi sur l'emploi des seniors

loi Tepa

loi Waldeck-Rousseau

E

maladies professionnelles

management

- de la performance

- de proximité V

- transversal RH

marketing RH

masse salariale

mécénat

médecin du travail

méthode Hay

méthode Optimhom

méthode PERT

méthode Smart

MGRH, Mouvement génération des ressources humaines

mobilité

modulation du temps de travail

motif de discrimination

motif de licenciement

motivation, entretiens de développement professionnel

motivation, pyramide de Maslow

Mouvement génération des ressources humaines

mutuelle

F

NAO, négociation annuelle obligatoire

négociation annuelle obligatoire

négociation sociale

nomenclature, Cereq

nomenclature, Rome

nouvelles technologies de l'information et de la communication

NTIC, nouvelles technologies de l'information et de la communication

G

OPACIF, organisme paritaire collecteur agréé

ordre administratif

ordre judiciaire

organisme paritaire collecteur agréé

H

PAPI, plan d'amélioration des performances individuelles

participation

- accord de

- des salariés

- et épargne

- obligatoire

passport formation

PEE, plan d'épargne entreprise
Perco, plan d'épargne retraite collectif
période d'essai
plan d'amélioration des performances individuelles
plan de formation
plan d'épargne entreprise
plan d'épargne retraite collectif
plan de sauvegarde de l'emploi
Pôle emploi
prévoyance
prime d'ancienneté
primes dégressives
primes d'équipes
primes de transport
primes individuelles
primes non soumises aux cotisations sociales
procédure de médiation
PSE, plan de sauvegarde de l'emploi
pyramide de Maslow

J

RCR, repos compensateur de remplacement
recours au contentieux
recrutement
réduction du temps de travail
référentiel des compétences

règlement intérieur
rémunération
repos compensateur de remplacement
réseau social
retraite
réunion
 compte-rendu
 du comité d'entreprise
réunions IRP mensuelles ou trimestrielles
réunions périodiques
risques psychosociaux
RSE, responsabilité sociale de l'entreprise
RSP, risques psychosociaux
RTT, réduction du temps de travail

S

salaire
 charges patronales fiscales
 de base
 de performance
 de qualification
 du télétravailleur
 minimum interprofessionnel de croissance
 salaire, modalités d'augmentation
salarié
 conseiller prud'homal
 intérimaire

visite médicale obligatoire
sauveteur-secouriste du travail
section syndicale
sécurité sociale
Seniors
SIRH, système d'information en ressources humaines
sites internet
Smic, salaire minimum interprofessionnel de croissance
sourcing
SST, sauveteur-secouriste du travail
staffing
stagiaire
stock-options
stress
syndicalisme
syndicat
système d'information en ressources humaines

L

taxe d'apprentissage
taxe sur les transports
tchat emploi
télétravail
télétravailleur
temps de trajet
temps de travail

temps partiel

tests

- d'aptitudes professionnelles

- de recrutement

- d'intelligence ou d'efficience

- graphologie

- projectifs

- psychologiques

- questionnaires de personnalité

travailleurs handicapés

travail temporaire

tribunal

M

Urssaf

N

VAE, validation des acquis de l'expérience

veille sociologique

visite médicale