

**CHEF D'ENTREPRISE
ET SALARIÉS**
COMMENT
BIEN SE SÉPARER?

OFFERT PAR



Au sommaire

1/ À L'AMIABLE

Rupture conventionnelle collective : comment l'organiser ?	page 4
Rupture conventionnelle : les pièges à éviter	page 6
Votre salarié veut devenir entrepreneur	page 8

2/ DÉPART

Départ : comment gérer la mise en place d'un plan social	page 11
Les licenciements sont-ils plus faciles ?	page 13
Licenciement économique : où en est-on ?	page 15
Faute simple, grave ou lourde : quelles différences ?	page 17
Comment bien gérer une démission ?	page 19
Un salarié quitte l'entreprise : quid des frais de santé et de la prévoyance ?	page 21
Bien communiquer après le départ d'un salarié	page 23
Le départ d'un associé : un événement à bien préparer	page 25

3/ CONFLITS

Quelles sont les clauses pour se protéger du départ d'un salarié ?	page 28
Attaquer un salarié aux prud'hommes : quelle est la procédure ?	page 30
Prud'hommes : comment faire pour que cela se passe bien...	page 32
Le point sur le barème prud'homal	page 34
Quels recours après les prud'hommes ?	page 36
Conflits entre associés : comment les gérer ?	page 38

4/ RETRAITE

Employeurs, préparez le départ à la retraite de vos salariés	page 41
Mettre un salarié à la retraite : l'importance du calendrier	page 43
Départ à la retraite d'un salarié : quel coût pour l'entreprise ?	page 45

Chef d'entreprise, sachez prévoir !

C'est dans l'ordre des choses, l'effectif d'une entreprise évolue au fil du temps. Pourtant, gérer le départ d'un salarié reste un sujet délicat même si la décision est prise d'un commun accord. Ce guide vous donne les premières clés pour réagir dans de multiples situations : rupture conventionnelle, plan de sauvegarde de l'emploi, conflit, départ à la retraite... Pour approfondir ces questions et les aborder en toute sérénité, n'hésitez pas à vous tourner vers votre expert-comptable.


1

À L'AMIABLE DÉPARTS CONFLITS RETRAITE



En 2015, France Défi a créé un site d'information, Experts & Décideurs, à destination des entrepreneurs et des dirigeants d'association. Le dossier que nous vous proposons dans ces pages en est extrait.

www.experts-et-decideurs.fr

RUPTURE CONVENTIONNELLE COLLECTIVE : COMMENT L'ORGANISER ?

Depuis fin 2017, des accords de rupture conventionnelle collective (RCC) peuvent être conclus par les employeurs souhaitant réduire leurs effectifs en dehors de tout licenciement économique. Mode d'emploi.

C'est un dispositif récent, issu des ordonnances Macron du 22 septembre 2017, et encore inédit pour beaucoup d'employeurs. « C'est relativement nouveau et nous n'avons pas encore eu l'occasion de le mettre en place pour le compte de nos clients », reconnaît Mégane Didier, juriste en droit social chez Yzico, membre du groupement France Défi. Mais cette juriste s'attend quand même à en accompagner quelques-uns à l'avenir. « Ce dispositif peut en effet intéresser tous nos clients, puisqu'il peut s'appliquer à des entreprises de plus de 50 salariés comme à des TPE de moins de 11 collaborateurs... » Reste juste à savoir comment s'y prendre... et quelles étapes suivre.

1. PRENDRE L'INITIATIVE D'UNE RUPTURE CONVENTIONNELLE COLLECTIVE

Contrairement à [la rupture conventionnelle individuelle](#), cette procédure collective ne peut être mise en place qu'à l'initiative de l'employeur. « Cette procédure est intéressante dès lors que l'on envisage de rompre de manière simultanée plusieurs contrats de travail sans justifier de difficultés particulières, poursuit notre experte. On peut l'envisager par exemple dans le cadre de nouvelles orientations ou d'un nouveau projet d'organisation au sein d'une entreprise, en dehors de toute difficulté économique. »



69

Nombre de RCC initiées sur les huit premiers mois de 2018, selon la commission d'évaluation des ordonnances Macron.

2. TROUVER UN ACCORD AVEC LES SALARIÉS

Dès lors que cette procédure est envisagée, à charge pour l'employeur de préparer les modalités de cette rupture conventionnelle collective avec les intéressés. « Dans les entreprises de moins de 50 salariés, dépourvues de délégué syndical, l'accord peut être adopté par référendum par les deux tiers des salariés pour les entreprises de moins de 11 salariés et celles entre 11 et 20 salariés en l'absence d'élu. Il peut aussi être négocié avec des salariés mandats avec approbation de la majorité des salariés ou des membres titulaires du CSE. »

L'accord proposé doit notamment préciser les modalités de départ, le nombre de départs envisagé, les conditions que doit remplir le salarié pour en bénéficier et les indemnités et les éventuelles mesures d'accompagnement proposées.

3. FAIRE VALIDER LA CONVENTION PAR L'INSPECTION DU TRAVAIL

L'administration reste toutefois impliquée dans le processus de rupture conventionnelle collective, puisque la Directe valide l'accord conclu. « Elle s'assure de sa conformité à la loi, de la régularité de la procédure d'information des représentants du personnel et dispose d'un délai de quinze jours pour notifier sa décision motivée à l'employeur et aux représentants du personnel, étant précisé que son silence vaut validation », ajoute Mégane Didier.

4. PRÉSENTER LA PROCÉDURE AUX SALARIÉS

Quand la convention est validée, elle est portée à la connaissance des salariés qui, en fonction des délais prévus, pourront se porter candidats. « L'acceptation par l'employeur de la candidature du salarié implique une rupture immédiate du contrat de travail, d'un commun accord », conclut notre spécialiste. Enfin, comme la procédure individuelle, la rupture conventionnelle collective donne droit à des indemnités et aux allocations chômage. ■

“ Ce dispositif peut en effet intéresser tous nos clients, puisqu'il peut s'appliquer à des entreprises de plus de 50 salariés comme à des TPE de moins de 11 collaborateurs... ”

Mégane Didier, juriste en droit social chez Yzico, membre du groupement France Défi

RUPTURE CONVENTIONNELLE : LES PIÈGES À ÉVITER

Instaurée en 2008, la rupture conventionnelle continue de faire recette dans les entreprises. Si son utilisation s'est banalisée, les employeurs doivent cependant rester vigilants sur certains points.

Encore et toujours en hausse : en 2018, plus de 430 000 ruptures conventionnelles ont été enregistrées, soit une augmentation de 3,9% par rapport à l'année précédente, selon des statistiques publiées par le ministère du Travail. « Dans huit cas sur dix, cette possibilité de rompre un contrat de travail "à l'amiable" est demandée par le salarié car elle permet de toucher les allocations chômage, observe Mickaël Delahaye, référent service social et RH chez Arc Sogex. Un employeur peut aussi en prendre l'initiative. Mais, dans tous les cas, il y a des précautions à prendre... »

RESPECTER LE CALENDRIER

Une première erreur courante est de mal calculer les délais de procédure. « Nous alertons toujours nos clients là-dessus, témoigne Mickaël Delahaye. En cas de rupture conventionnelle, le contrat de travail n'est pas rompu dans la semaine qui suit ! Il y a une procédure très rigoureuse à suivre et des délais de rétractation et de traitement par l'inspection du travail à respecter. » Il est ainsi recommandé de compter une période de deux mois avant de se séparer.



430 000

Nombre de ruptures conventionnelles enregistrées en 2018, soit une augmentation de 3,9 % par rapport à 2017.

NE RIEN PRÉCIPITER

D'une manière générale, notre expert invite les deux parties à prendre le temps de réfléchir : « En grande majorité, ce sont les salariés qui en font la demande pour éviter de démissionner. Or certains ne savent pas, par exemple, que, s'ils démissionnent pour suivre un conjoint qui doit déménager pour un motif professionnel (démission légitime), ils auront le droit à l'assurance chômage. »

De même, s'il s'agit d'une rupture conventionnelle de convenance, l'employeur ne doit pas se sentir obligé d'accepter. « Il y a parfois un rapport de force qui s'instaure. Un employeur peut avoir peur que son collaborateur cesse de travailler par exemple. L'idéal est de discuter et de s'entendre sur des délais raisonnables pour que l'entreprise ne soit pas lésée. »

NE PAS CONFONDRE RUPTURE CONVENTIONNELLE ET TRANSACTION

Parmi les autres idées reçues, beaucoup d'employeurs pensent aussi, à tort, qu'une rupture conventionnelle évite tout risque aux prud'hommes. « Il faut savoir qu'un salarié a douze mois pour saisir le conseil de prud'hommes, invalider sa rupture ou la requalifier. » Cela peut arriver si un employeur a proposé une rupture conventionnelle alors qu'un licenciement économique, plus intéressant pour le salarié, aurait été justifié. Un salarié peut aussi invoquer un vice de consentement à condition d'en apporter la preuve.

SAVOIR COMPTER

Enfin, à charge pour l'entreprise de ne pas se tromper dans le calcul des indemnités dues. « Il y a un barème et un minimum légal à respecter », précise Mickaël Delahaye. Cependant, l'employeur garde une certaine latitude au cas par cas. « Si un employeur veut vraiment se séparer d'un collaborateur sans qu'il y ait de faute vraiment caractérisée, il peut aussi augmenter l'indemnité proposée pour trouver un terrain d'entente. » ■

“ Il faut savoir qu'un salarié a douze mois pour saisir le conseil de prud'hommes, invalider sa rupture ou la requalifier. ”

Mickaël Delahaye, référent service social et RH chez Arc Sogex, membre du groupement France Défi

VOTRE SALARIÉ VEUT DEVENIR ENTREPRENEUR

De la rupture conventionnelle au congé création d'entreprise, en passant par l'intrapreneuriat, un employeur a plusieurs options pour accompagner son salarié.



28%

des Français envisageraient, un jour, de créer ou de reprendre une entreprise.

Enquête OpinionWay

Ce sont des envies dans l'air du temps : selon une récente enquête d'OpinionWay menée à l'occasion du Salon des entrepreneurs, 28% des Français envisageraient, un jour, de créer ou de reprendre une entreprise. « Ce sont des choses qui arrivent chez nos clients, confirme Sandrine Fourment, experte-comptable et manager du département expertise sociale de BGDH, membre du groupement France Défi. Des salariés veulent quitter l'entreprise avec l'idée de se mettre à leur compte. Dans ce cas, le scénario classique est plutôt de demander une rupture conventionnelle pour pouvoir avoir droit aux allocations chômage et prétendre à l'Acre, l'aide à la création ou à la reprise d'une entreprise, auprès de Pôle emploi. »

DES CONGÉS SPÉCIFIQUES

À ce jour, pourtant, presque deux créations sur dix sont réalisées par des salariés qui sont encore en activité au moment de l'immatriculation de leur entreprise, selon une étude de l'Insee, publiée en 2018, sur le profil des créateurs d'entreprise. « Des congés spécifiques existent mais sont soumis à certaines conditions », précise Sandrine Fourment. Concrètement, [le congé ou le temps partiel pour création ou reprise d'entreprise](#) et le congé sabbatique permettent à un salarié de se

consacrer à son projet en s'absentant de chez son employeur pour une période prolongée ou en conservant une activité salariée réduite. À l'issue de ces dispositifs, le salarié a l'assurance de retrouver, s'il le souhaite, une activité ou un emploi dans son entreprise. Durant les congés, le contrat de travail est suspendu mais il n'est pas rompu. « Cela peut s'organiser dans de grosses structures mais, en pratique, cela pose souvent des difficultés d'organisation quand les effectifs sont réduits. Il est souvent compliqué pour une petite entreprise de gérer ce type d'absence... » D'ailleurs, dans les entreprises de moins de 300 salariés, le chef d'entreprise peut refuser après avis du comité d'entreprise ou des délégués du personnel, s'il estime qu'un tel congé aura des conséquences préjudiciables pour l'entreprise.

AU CAS PAR CAS

Malgré tout, il reste d'autres façons d'accompagner la volonté d'entreprendre d'un salarié tout en le gardant parmi ses effectifs. « Dans les grosses structures, on pense bien sûr à l'intrapreneuriat, rappelle Sandrine Fourment. Cependant, dans certains cas, il peut être envisageable d'autoriser un salarié à démarrer une activité parallèle sous le statut d'autoentrepreneur. »

À charge cependant, pour les deux parties, d'étudier, voire d'amender si nécessaire le contrat de travail. « Tout dépend de l'activité envisagée et du temps qu'elle prendra. Un salarié peut avoir une clause d'exclusivité dans son contrat. En même temps, s'il veut développer une activité dans son domaine d'expertise, il garde aussi un devoir de loyauté envers son employeur s'il est toujours salarié. C'est possible, mais tout doit s'étudier au cas par cas... » ■

“ Dans certains cas, il peut être envisageable d'autoriser un salarié à démarrer une activité parallèle sous le statut d'auto-entrepreneur. ”

Sandrine Fourment, experte-comptable et manager du département expertise sociale de BGH, membre du groupement France Défi



2

À L'AMIABLE
DÉPARTS
CONFLITS
RETRAITE



DÉPART : COMMENT GÉRER LA MISE EN PLACE D'UN PLAN SOCIAL ?

Depuis janvier 2002, une procédure de plan de sauvegarde de l'emploi doit être déclenchée lors de licenciements économiques dans une entreprise de 50 salariés et plus. L'objectif ? Limiter leur nombre et favoriser le reclassement des salariés.

À la différence de la rupture conventionnelle collective, le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), connu sous son ancien nom de « plan social », s'inscrit dans un contexte économique fragile. « La situation économique de l'entreprise est telle que le licenciement est devenu inéluctable », rappelle Ghania Kempf, responsable missions RH au sein du Groupe Laflute et Associés, membre du groupement France Défi. « Comme son nom l'indique, l'objectif du PSE est de préserver l'emploi. C'est une feuille de route à suivre qui doit permettre de limiter le nombre de licenciements et favoriser le reclassement », précise l'experte, pour qui la clé d'un PSE réussi réside dans la communication : « Laisser les salariés dans l'incertitude et le flou, c'est anxiogène. Sans une communication complète et de qualité, on aboutira à un échec. »

1. RECHERCHER DES SOLUTIONS DE RECLASSEMENT

La mise en place du PSE est obligatoire pour les entreprises de 50 salariés et plus lorsque le projet de licenciements concerne un minimum de 10 salariés sur une période de 30 jours. En dessous, il reste facultatif. Le PSE doit intégrer un plan de reclassement des salariés, en précisant la procédure de suivi de sa mise en œuvre. « C'est un ensemble de mesures obligatoires prévues par le Code



GETTYIMAGES

du travail : actions de formation, aménagement du temps de travail, création d'une activité nouvelle, reclassement en externe... », détaille l'experte. Le PSE peut également prévoir d'autres mesures, facultatives, telles que des primes d'incitation au départ volontaire, des congés de conversion, etc. « La validité du plan est appréciée selon les moyens dont dispose l'entreprise : d'une entreprise à une autre, le plan sera différent », explique Ghania Kempf. Si l'entreprise emploie plus de 1 000 salariés, elle a l'obligation de rechercher un repreneur potentiel.

2 - NÉGOCIER AVEC LES INSTANCES REPRÉSENTATIVES

Qui dit plan, dit avant tout concertation. « Avec un PSE, l'entreprise entre sur le terrain de la négociation », confirme Ghania Kempf. Le périmètre du contenu du plan de sauvegarde peut être défini dans le cadre d'un accord d'entreprise collectif avec les institutions représentatives des salariés ou d'une décision unilatérale de l'employeur. Le PSE doit faire l'objet d'une homologation ou, en cas d'accord majoritaire dans l'entreprise sur son contenu, d'une validation par la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte). « Il peut aussi y avoir un mix des deux : une partie des mesures du PSE peut être fixée par accord, et l'autre par le document de l'employeur », précise l'experte. L'orientation choisie peut varier en fonction de la présence d'instances représentatives dans l'entreprise et du climat social qui y règne.

3 - RÉALISER UN SUIVI EFFECTIF DU PLAN

Bien gérer un plan social, c'est aussi assurer un suivi dans le temps. Un mois après la mise en place des mesures de reclassement, un bilan doit être envoyé à l'administration. L'objectif ? Mesurer les effets du plan de sauvegarde. « Pour être opposable et valable, il faut que la Direccte ait reçu le bilan de la mise en œuvre effective du plan de sauvegarde de l'emploi. Dans ce bilan, on retrouve le suivi du plan, les mesures appliquées, la situation individuelle des salariés à l'issue du PSE. L'administration en prend note et peut intervenir à tout moment », souligne Ghania Kempf. ■

“ Sans une communication complète et de qualité, on aboutira à un échec. ”

Ghania Kempf, responsable missions RH au sein du Groupe Laflute et Associés, membre du groupement France Défi

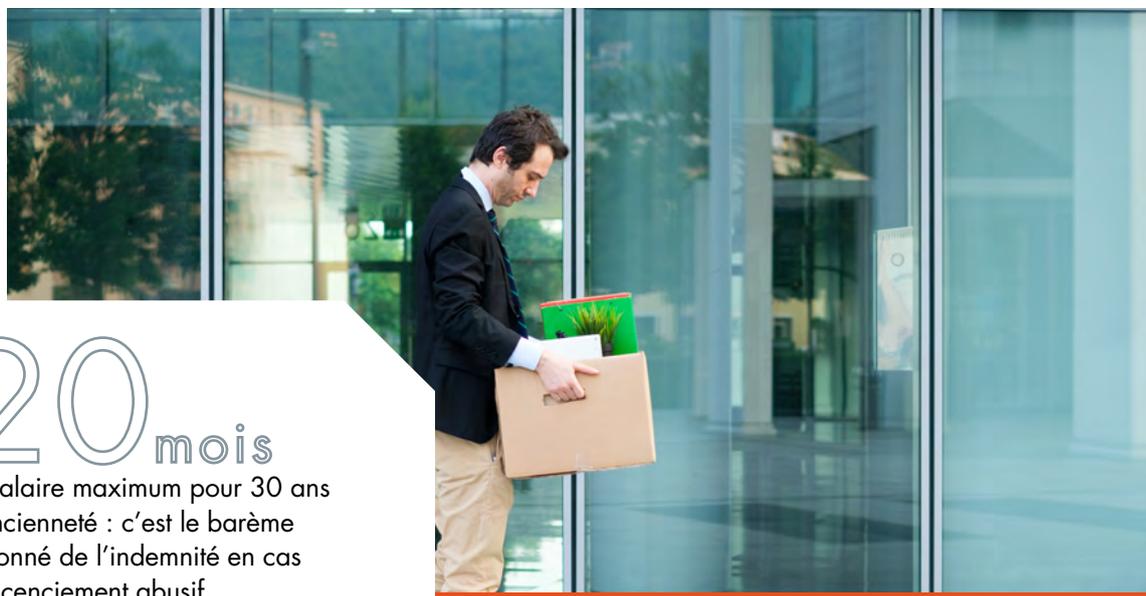
LES LICENCIEMENTS SONT-ILS PLUS FACILES ?

Les ordonnances de septembre 2017 sur le Code du travail ont introduit plusieurs mesures modifiant les règles de rupture des contrats de travail, qui pourraient simplifier les licenciements pour les employeurs.

La réforme du Code du travail rend les risques liés aux licenciements plus prévisibles pour l'employeur. Elle a mis en place un plafonnement des indemnités prud'homales que l'entreprise peut être condamnée à verser lorsqu'un licenciement est jugé abusif. L'employeur peut ainsi évaluer le risque financier lié à un licenciement notamment en utilisant le simulateur mis en place sur [le site de l'administration](#).

LICENCIEMENTS : UN NOUVEAU BARÈME POUR LES INDEMNITÉS

Depuis l'ordonnance 2017-1387 du 22 septembre 2017, [l'article L 1235-3 du Code du travail](#) fixe un barème de l'indemnité à la charge de l'employeur en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse. Le barème prévu varie selon l'ancienneté du salarié et l'effectif de l'entreprise (moins de 11 salariés ou plus de 11 salariés). Il atteint un maximum de 20 mois de salaire d'indemnité pour 30 ans d'ancienneté. Il est également utilisé lorsque la rupture du contrat de travail est prononcée par le juge aux torts de l'employeur ou qu'elle fait suite à une demande du salarié de qualification de la rupture du contrat de travail. Attention, il n'est pas applicable dans les situations où le licenciement est déclaré nul, suite à un manquement grave de l'employeur, en cas de violation d'une liberté fondamentale, de faits de harcèlement moral ou sexuel, d'une atteinte à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ou de



20 mois

de salaire maximum pour 30 ans d'ancienneté : c'est le barème plafonné de l'indemnité en cas de licenciement abusif.

SHUTTERSTOCK

— En contrepartie du plafonnement des indemnités prud'homales, le gouvernement a augmenté de 25 % les indemnités légales de licenciement versées par l'entreprise.

l'exercice d'un mandat par un salarié protégé. Il est donc possible que les défenseurs des salariés s'attachent à faire reconnaître ce type de situation par les conseils de [prud'hommes](#) afin d'obtenir des indemnités plus avantageuses.

En dépit de sa validation par le Conseil constitutionnel et le Conseil d'État, l'application du barème a été écartée par différents conseils de prud'hommes au motif d'une violation des conventions internationales par la loi française. Une incertitude juridique qui mine l'objectif de la réforme : rassurer les employeurs sur leur capacité à licencier. L'avis de la Cour de cassation, rendu en juillet, n'a pas permis de clôturer cette saga judiciaire. Elle a entériné le barème, estimant que ce dernier était compatible avec les conventions internationales. Certains conseils des prud'hommes continuent cependant de s'en affranchir.

En contrepartie du plafonnement des indemnités prud'homales, le gouvernement a augmenté de 25 % les indemnités légales de licenciement versées par l'entreprise pour tout salarié en CDI depuis au moins 8 mois et licencié pour motif économique ou personnel. Désormais, selon [l'article L 1234-9 du Code du travail](#), l'indemnité ne peut pas être inférieure aux montants suivants :

- 1/4 de mois de salaire par année d'ancienneté pour les 10 premières années ;
- 1/3 de mois de salaire par année d'ancienneté à partir de la 11^e année.

UN MODÈLE DE LETTRES À DISPOSITION POUR LES LICENCIEMENTS

Autre mesure pour réduire l'incertitude pesant sur les suites d'une décision de licenciement : la mise à disposition de [modèles de lettres de licenciement](#). Elles doivent permettre aux entreprises qui les utilisent d'éviter les vices de forme. [Les ordonnances](#) ont également prévu une sorte de droit à l'erreur pour l'employeur, qui peut désormais modifier et compléter les motivations du licenciement dans les 15 jours suivant sa notification, à son initiative ou à la demande du salarié. Désormais, si ce dernier ne demande pas de précisions après réception de sa lettre de licenciement, l'insuffisance des motivations ne pourra pas à elle seule priver le licenciement de cause réelle et sérieuse devant les prud'hommes.

Enfin, le délai de recours pour contester un licenciement est désormais de 12 mois, quelle que soit la nature du licenciement, contre deux ans auparavant, à l'exception de certains cas particuliers.

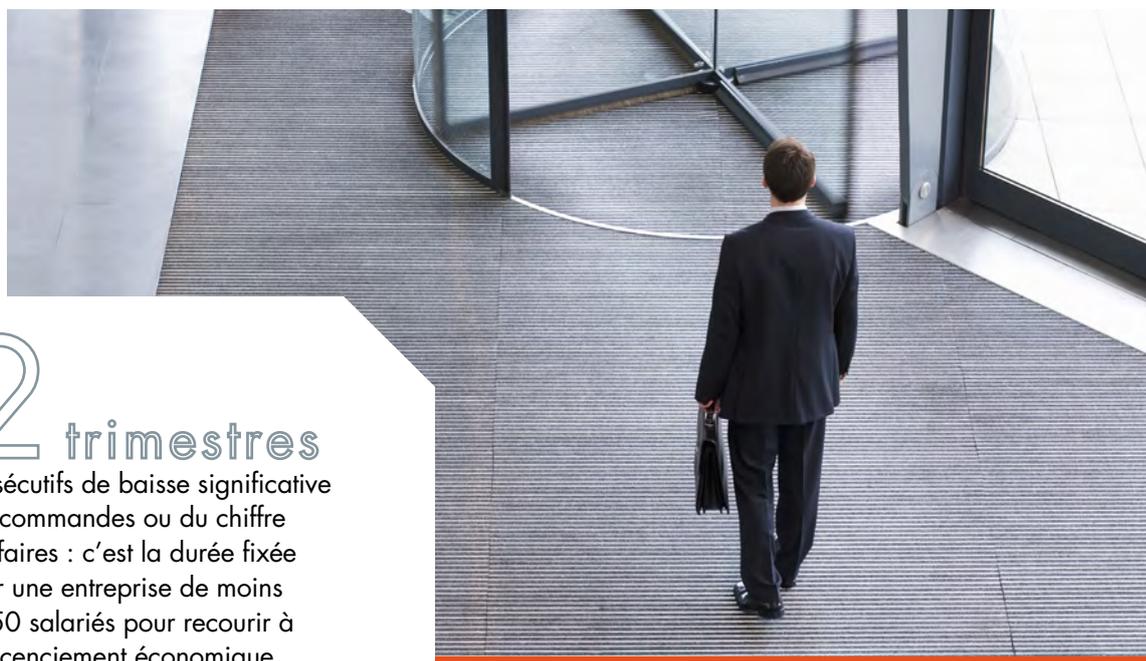
L'APPARITION DE LA RUPTURE CONVENTIONNELLE COLLECTIVE

D'autres règles plus spécifiques facilitent les choses pour les employeurs. S'agissant des licenciements économiques, l'appréciation des difficultés permettant à l'entreprise de justifier le recours à ce type de licenciement se limitera au territoire national, même si elle appartient à un groupe international.

Les ordonnances ont également introduit la rupture conventionnelle collective. Sa version individuelle autorise un employeur et un salarié à convenir d'un commun accord des conditions de rupture d'un contrat de travail. Le nouveau dispositif permet de négocier, par un accord d'entreprise, les conditions du départ de plusieurs salariés. Ces départs ne peuvent être imposés ni par l'employeur, ni par les salariés volontaires. Il ne s'agit donc pas de licenciements. ■

LICENCIEMENT ÉCONOMIQUE : OÙ EN EST-ON ?

Que faire si votre entreprise est en difficulté? La loi Travail a redéfini les conditions pour vous séparer de vos salariés lorsque votre activité est fragilisée et procéder à un licenciement économique.



2 trimestres consécutifs de baisse significative des commandes ou du chiffre d'affaires : c'est la durée fixée pour une entreprise de moins de 50 salariés pour recourir à un licenciement économique.

Mieux encadrer le licenciement économique et, par contrecoup, encourager les embauches, telle est la vocation des modifications introduites par [la loi Travail](#).

DEUX MOTIFS DE LICENCIEMENT ÉCONOMIQUE DÉSORMAIS OFFICIELS

La réorganisation de l'entreprise nécessaire à la sauvegarde de sa compétitivité et la cessation d'activité constituent désormais deux motifs officiels de licenciement économique. « Ces deux causes étaient déjà reconnues par une jurisprudence constante. Les inscrire dans la loi constitue une sécurisation des procédures basées sur ces motifs et devrait limiter les litiges », constate Ghania Kempf, responsable juridique du cabinet d'expertise comptable Groupe Laflute et Associés, membre du groupement France Défi.

UNE CLARIFICATION DES CRITÈRES

C'est ailleurs qu'il faut rechercher la véritable nouveauté de ce texte. « La loi apporte des précisions sur les "difficultés économiques" qui peuvent être invoquées pour justifier un licenciement et qui, jusqu'ici, relevaient de l'appréciation des juges », relève Ghania Kempf.

Baisse significative des commandes ou du chiffre d'affaires, pertes d'exploitation, dégradation de la trésorerie ou de l'excédent brut d'exploitation... La loi Travail énumère différents indicateurs permettant de caractériser une mauvaise passe économique. Mais cette liste n'est pas exhaustive, le texte évoquant « tout autre élément de nature à justifier ces difficultés ». « Il peut s'agir, par exemple, de l'âge de l'entreprise, de la conjoncture dégradée de son secteur d'activité », précise Ghania Kempf. « Dans tous les cas, un seul critère n'est pas suffisant pour justifier le caractère économique d'un licenciement, il en faut au moins deux », prévient de son côté Nathalie Lailler, avocate à Caen, spécialiste en droit du travail. Par ailleurs, la baisse significative des commandes ou du chiffre d'affaires doit être constatée dans la durée. Un critère de temps variant selon la taille de l'entreprise : de un trimestre (pour les entreprises de moins de 11 salariés) à quatre trimestres consécutifs (pour les entreprises de 300 salariés et plus). « De plus, la comparaison s'effectue avec la même période de l'année précédente pour tenir compte, par exemple, de la saisonnalité d'une activité », précise Nathalie Lailler.

UN FLOU CONCERNANT LA GRAVITÉ DES DIFFICULTÉS

En revanche, la loi n'apporte pas d'indications concernant la gravité des difficultés affectant la santé de l'entreprise. Faut-il une baisse du chiffre d'affaires de 20% ? Une chute du carnet de commandes de 50% ? « Il n'est pas nécessaire d'être au bord du gouffre pour pouvoir procéder légitimement à des licenciements économiques, dans la mesure où l'objectif de la loi est de faciliter la poursuite de l'activité et la sauvegarde du plus grand nombre d'emplois possible », assure Nathalie Lailler. Selon cette avocate, les justifications avancées par l'employeur doivent être suffisamment probantes pour ne pas pouvoir donner lieu à contestation. C'est donc encore au cas par cas que va s'apprécier la situation. ■

“ Un seul critère n'est pas suffisant pour justifier le caractère économique d'un licenciement, il en faut au moins deux. ”

Nathalie Lailler, avocate,
spécialiste en droit du travail

FAUTE SIMPLE, GRAVE OU LOURDE : QUELLES DIFFÉRENCES ?

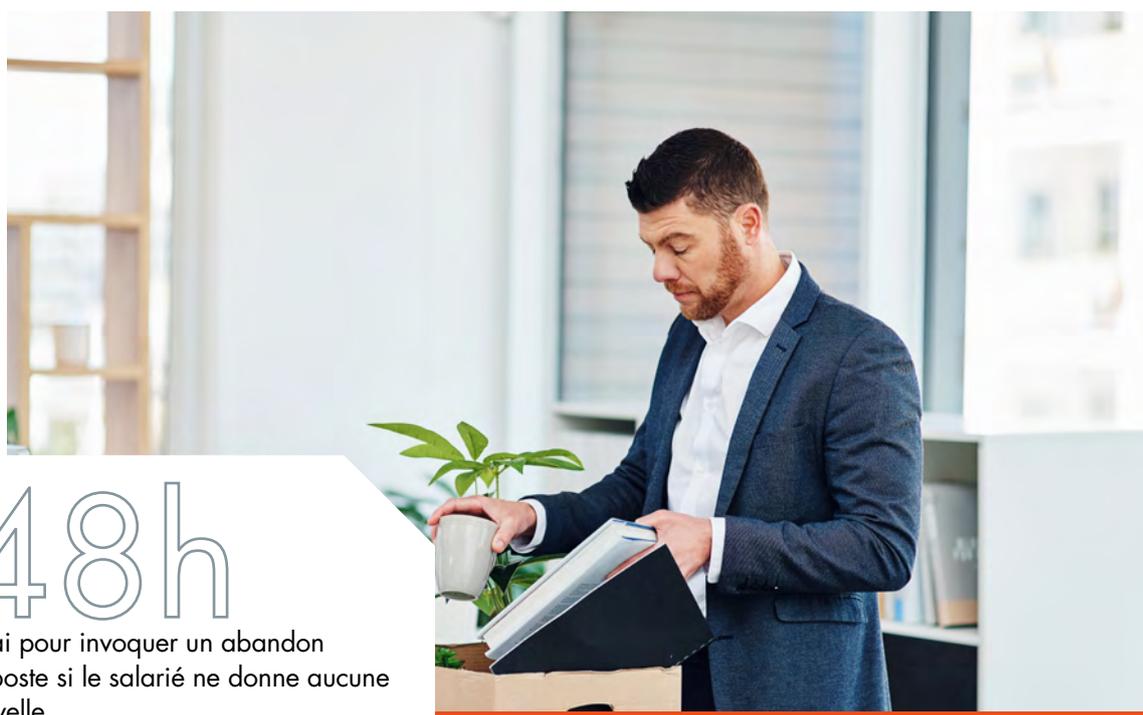
En cas de faute simple, grave ou lourde, le dirigeant peut décider de licencier son salarié. Comment qualifier la faute ? Éclairage.

Si un salarié commet une faute professionnelle, que celle-ci relève d'un comportement inapproprié ou d'une erreur technique, l'employeur peut prendre la décision de le licencier pour motif personnel, à condition que la rupture du contrat de travail soit justifiée et repose sur des causes réelles et sérieuses.

« Pour que la rupture soit justifiée, cette faute doit exister réellement dans les faits, être précise et vérifiable, et suffisamment importante pour justifier un licenciement », explique Alexandra Despres, directrice associée du département social au cabinet Michel Creuzot, membre du groupement France Défi. Simple, grave ou lourde... comment qualifier la faute du salarié ? « Le degré de gravité de la faute commise par le salarié peut parfois être difficile à mesurer, et son appréciation dépend de chacun », détaille Alexandra Despres.

QUEL EST LE DEGRÉ DE GRAVITÉ ?

Erreur ou négligence commise par le salarié dans le cadre de son travail, une faute simple constitue une cause réelle et sérieuse de licenciement sans être pour autant qualifiée de grave, selon le Code du travail. « Elle peut par exemple être liée à une insuffisance professionnelle. Encore faut-il que l'employeur ait recruté le bon profil,



48h

Délai pour invoquer un abandon de poste si le salarié ne donne aucune nouvelle.

GETTYIMAGES

renouvelé la période d'essai et donné les moyens au salarié de bien prendre en main son poste en le formant ou en lui donnant les bons outils», souligne Alexandra Despres. Dans le cas d'une faute simple, le salarié est tenu d'effectuer son préavis.

Une faute est considérée comme grave lorsque le salarié n'a pas rempli ses obligations et qu'elle rend impossible son maintien dans l'entreprise. Les plus couramment rencontrées sont les abandons de poste et les absences injustifiées. «On parle d'abandon de poste lorsque le salarié ne donne aucune nouvelle ni justificatif après 48 heures», relève Alexandra Despres. L'alcoolisme au travail peut également constituer un motif, mais peut être délicat à prouver. Dans tous les cas, la faute grave entraîne une mise à pied conservatoire laissant le temps à l'employeur d'instruire le dossier.

Pour être qualifiée de lourde, ce qui dans les faits arrive rarement, la faute doit avoir été commise volontairement par le salarié dans l'intention de nuire à l'entreprise.

RÉAGIR VITE ET CONSTITUER UN DOSSIER

Dans tous les cas, le dirigeant doit réagir rapidement. Il dispose d'un délai de prescription de deux mois à partir du moment où il a pris connaissance des faits. «Plus le salarié a de l'ancienneté, plus c'est compliqué et plus ça peut coûter cher à l'entreprise», remarque l'experte. En cas d'erreur ou de comportement inadapté, il est conseillé d'adresser un courrier au salarié, remis en main propre ou envoyé en recommandé. «Qu'il s'agisse d'une simple lettre d'information rappelant le règlement intérieur de l'entreprise ou d'un avertissement, il faut constituer un dossier en amont d'une procédure de licenciement ou d'un contentieux.»

Selon le degré de gravité de la faute, les conséquences financières ne sont pas les mêmes pour l'entreprise. En effet, en cas de faute simple, une indemnité de licenciement ainsi que des indemnités compensatrices de préavis et de congés payés sont dues au salarié. S'il s'agit d'une faute grave ou lourde, il reçoit uniquement une indemnité de congés payés. En revanche, quel que soit le motif personnel ayant donné lieu à une rupture du contrat de travail, l'employé licencié pourra prétendre à ses droits au chômage. ■

— Le dirigeant doit réagir rapidement. Il dispose d'un délai de prescription de deux mois à partir du moment où il a pris connaissance des faits.

COMMENT BIEN GÉRER **UNE DÉMISSION ?**

Si une démission signe la fin d'un contrat de travail, l'employeur ne doit surtout pas négliger cette étape pour soigner la sortie de son collaborateur...

Ce sont des choses qui arrivent souvent dans une vie de salarié et de manager : parce qu'il a trouvé un autre poste, qu'il est mécontent ou simplement pour des raisons personnelles, un collaborateur peut être amené à [donner sa démission](#). Si cette décision signe la fin d'une relation professionnelle, l'employeur ne doit surtout pas négliger la fin de cette collaboration. Quelle que soit la raison invoquée, il devra prendre quelques précautions pendant cette période.

VÉRIFIER QUE LA DÉCISION EST NON ÉQUIVOQUE

«La première chose est de bien accueillir la nouvelle et d'évaluer le contexte», observe Julie Dekeirel, responsable du pôle social chez CTN France, membre du groupement France Défi. Autrement dit, il y a une différence entre un salarié qui, dans un accès de colère, clame qu'il veut démissionner et celui qui a déjà préparé une lettre rédigée et signée. «Il faut veiller à ne pas accepter une démission qui serait prise sur un coup de tête. Le droit du travail rappelle qu'une démission doit être "claire et non équivoque". Si jamais il y a un doute sur le contexte, si le salarié évoque une démission à cause de faits de [harcèlement](#) par exemple, il faut rencontrer



Contexte

Une démission doit être « claire et non équivoque ».

le salarié. L'employeur ne doit pas s'exposer à une requalification des faits en licenciement sans cause réelle et sérieuse», souligne Julie Dekeirel. Pour éviter les ambiguïtés, un document écrit est une bonne solution : « Bien qu'il ne soit pas légalement imposé, il est fortement recommandé à titre de preuve d'exiger un écrit, remis en main propre ou envoyé en recommandé. Si on reçoit une démission par mail, il faut toujours demander au collaborateur de confirmer sa demande sur papier. »

PENSER À L'ASPECT HUMAIN ET À L'APRÈS

Pour autant, toutes ces considérations légales ne sauraient faire oublier un aspect humain tout aussi essentiel. « Si la lettre est envoyée en recommandé, il faut veiller à recevoir le collaborateur pour acter sa décision, écouter ses raisons et préparer la suite », recommande l'experte. Il est en effet essentiel, pour l'employeur, de clarifier les raisons du départ. « Si certains termes de la lettre laissent entendre qu'il y a des litiges, c'est le moment de les régler, par exemple. Et si le salarié part pour des raisons classiques, pour un autre poste par exemple, il faut éviter de s'emporter et s'arranger pour que la fin de la collaboration se passe au mieux et bien préparer les modalités de sortie et son solde de tout compte. »

Parmi les scénarios classiques, il est courant qu'un salarié demande à effectuer un préavis plus court. « Si c'est gérable pour l'entreprise, il est inutile de retenir un collaborateur contre son gré. À l'inverse, s'il part à la concurrence, l'employeur peut aussi prendre cette initiative en lui payant ce qui lui est dû, pour éviter les conflits d'intérêts. »

SOIGNER LA TRANSITION

Il est dans l'intérêt de l'employeur que la transition se passe bien. « Certains milieux professionnels sont petits et il est toujours préférable qu'un collaborateur parle en bien de son ancien employeur auprès de ses nouveaux collègues ou de ses clients. De même, la période de transition, pendant le préavis, peut être mise à profit pour former un successeur et revoir une fiche de poste », conseille Julie Dekeirel. Pour ensuite, qui sait, parvenir à le fidéliser et à le retenir plus longtemps... ■

“ La période de transition, pendant le préavis, peut être mise à profit pour former un successeur et revoir une fiche de poste. ”

Julie Dekeirel, responsable du pôle social chez CTN France, membre du groupement France Défi

UN SALARIÉ QUITTE L'ENTREPRISE : QUID DES FRAIS DE SANTÉ ET DE LA PRÉVOYANCE ?

À la fin de son contrat de travail, le salarié peut bénéficier du maintien de sa couverture complémentaire santé et prévoyance à certaines conditions.

Ces dernières années, [les règles de la portabilité des frais de santé et de prévoyance](#) dans le cas du départ d'un salarié d'une entreprise ont changé, ce qui modifie également les obligations du chef d'entreprise. Des pistes pour limiter les coûts peuvent être étudiées.

“ La portabilité doit être mentionnée lors de la mise en place du régime de prévoyance et frais de santé. ”

Alexandra Despres, directrice associée du pôle social au cabinet Michel Creuzot, membre du groupement France Défi

EN QUOI CONSISTE LA PORTABILITÉ DES FRAIS DE SANTÉ ET DE LA PRÉVOYANCE ?

« La [portabilité](#) consiste à maintenir les droits au titre des frais de santé et de la prévoyance (maladie, décès ou invalidité) des salariés dont le contrat est rompu avec l'entreprise, sous certaines conditions », explique Alexandra Despres, directrice associée du pôle social au cabinet Michel Creuzot, membre du groupement France Défi. Le salarié doit notamment pouvoir bénéficier d'une prise en charge par l'assurance chômage. Cela exclut donc la plupart des cas de démission, et les cas de départ à la retraite ou de licenciement pour faute lourde.

QUELLES SONT LES RÈGLES ?

[La loi dite de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013](#) a modifié les règles de la portabilité et étendu son champ d'application :

- la portabilité est une obligation légale pour toutes les entreprises privées ;
- la durée de la portabilité peut aller jusqu'à 12 mois pour tous ;
- le financement de cette portabilité est mutualisé. Il repose donc sur les salariés de l'entreprise encore en activité et n'est plus cofinancé par le salarié sur le départ.

Cette disposition s'applique aux frais de santé depuis le 1^{er} juin 2014 et à la prévoyance depuis le 1^{er} juin 2015. Désormais, l'ancien salarié conserve automatiquement ses droits pendant un an maximum après la rupture de son contrat. De plus, depuis le 1^{er} janvier 2016, toutes les entreprises doivent proposer une couverture complémentaire santé à leurs salariés n'en disposant pas, ce qui augmente encore le nombre de salariés concernés par la portabilité.

À noter : pour les entreprises du bâtiment, la portabilité de la prévoyance peut aller jusqu'à 36 mois. Selon l'organisme assureur, la couverture des frais de santé peut être prolongée d'autant.

QUELS CHANGEMENTS POUR L'EMPLOYEUR ?

Le chef d'entreprise est soumis à quelques obligations administratives supplémentaires : « La portabilité doit être mentionnée lors de la mise en place du régime de prévoyance et frais de santé (notice d'information, contrats d'assurance, etc.) », indique Alexandra Despres.

Au moment de la rupture du contrat de travail, le salarié doit se voir rappeler ses droits. « Mentionnez bien la portabilité santé et prévoyance, ainsi que leur durée, dans toute notification de rupture telle que la convention de rupture conventionnelle ou la lettre de licenciement par exemple, avertit Alexandra Despres. En effet, si l'ex-salarié n'est pas au courant et paie une mutuelle à sa sortie de l'entreprise, il sera en droit de demander des dommages et intérêts pour le préjudice subi. » Enfin, « l'employeur doit informer les caisses de santé et de prévoyance de la cessation du contrat de travail », précise Alexandra Despres. En revanche, c'est le salarié sortant qui fournit à l'assureur la justification de sa prise en charge par Pôle emploi.

Par ailleurs, l'entreprise supporte des frais supplémentaires. En effet, pour l'ex-salarié, la couverture est maintenue gratuitement. « Avec la mutualisation des cotisations, leurs taux ont augmenté, même si l'employeur ne s'en rend pas forcément compte puisque cette augmentation se retrouve comprise dans les nouveaux taux de début d'année », remarque Alexandra Despres.

DES PISTES POUR LIMITER LE SURCÔÛT

Plusieurs pistes s'offrent à l'employeur pour limiter ces surcoûts liés à la généralisation de la portabilité.

- Une des options est de faire supporter, dans une mesure acceptable, aux salariés restants l'augmentation du montant des cotisations.
- Un autre moyen de limiter les frais peut consister à diminuer le niveau des garanties choisies, en préservant celles qui sont essentielles.
- Afin de contenir l'augmentation des coûts, le chef d'entreprise peut aussi choisir de changer d'assureur et jouer ainsi sur la concurrence. Pour cela, recourir aux services d'un courtier en assurance peut s'avérer utile.

Du côté des ressources humaines, avertit Alexandra Despres, « certains secteurs où le turn-over est important risquent d'être plus fortement touchés par cette hausse des coûts ». Les entreprises multipliant les ruptures conventionnelles et les CDD sont aussi concernées. ■



SHUTTERSTOCK

BIEN COMMUNIQUER APRÈS LE DÉPART D'UN SALARIÉ

Qu'il s'agisse d'une démission, d'une rupture conventionnelle, d'un licenciement ou d'un plan social, tout manager a intérêt à soigner la « sortie » d'un collaborateur.



GETTYIMAGES

« Tout compte fait : il y a le solde de tout compte, mais aussi l'après-solde de tout compte. » On doit ce constat à Arnault Gerard, associé et responsable du pôle social au cabinet Lorgec, membre du groupement France Défi. Ce professionnel sait d'expérience, « et a fortiori dans un secteur avec un turn-over important », qu'il faut soigner l'entrée mais aussi la sortie d'un collaborateur, quel que soit le cas de figure.

SCÉNARIO N°1 : UNE DÉMISSION OU UN DÉPART EN RETRAITE APRÈS UNE LONGUE COLLABORATION

« Les collaborateurs, heureusement, ne partent pas toujours fâchés », sourit Arnault Gerard. Parmi les cas de figure classiques, il cite l'exemple d'une collaboratrice qui a récemment quitté son entreprise pour un autre poste, plus près de chez elle. « Quand un collaborateur est resté longtemps dans l'entreprise et part sans contentieux, il est normal de lui organiser un pot de départ, voire de dire quelques mots pour rappeler le chemin parcouru, et de dire merci. » C'est important pour l'intéressé mais aussi pour ses collègues. « Il faut accueillir cette émotion. Psychologiquement, ces temps de partage sont importants

car il s'agit de rappeler qu'un salarié sera regretté par beaucoup. C'est la fin d'une époque avant le début d'une autre. »

SCÉNARIO N°2 : UN COLLABORATEUR CLAQUE LA PORTE OU EST LICENCIÉ

Tous les départs ne se passent pas bien. « Dans les cas où il y a eu une faute ou un différend avec le collaborateur, il faut se méfier de certains dégâts, poursuit notre expert. Le partant, mécontent, a pu propager des rumeurs ou médire sur l'entreprise. » Dans ce cas, ce professionnel suggère d'être à l'écoute de ses équipes pour guetter tout signe de malaise et évoquer la question si besoin. « D'ailleurs, cette vigilance s'applique aussi aux clients. Il faut visualiser avec qui il a été en contact, car on ne sait jamais ce qu'un ancien collaborateur a pu dire de préjudiciable et il faudra peut-être en rassurer certains. »

SCÉNARIO N°3 : UN SALARIÉ PART AVEC UN PLAN SOCIAL

Ce dernier cas de figure est, humainement, le plus douloureux. « Quand il y a un licenciement économique par exemple, on doit se positionner dans la continuité de l'activité économique et de l'exploitation, conclut Arnault Gerard. Idéalement, il faut déjà expliquer les choses en amont et, après le départ, rappeler où on veut aller. » Des entretiens individuels avec des salariés seront parfois nécessaires. « Certains peuvent être démotivés ou culpabiliser d'être encore là. Il faudra leur rappeler pourquoi ils sont là et combien on a besoin d'eux... » ■

“ Certains peuvent être démotivés ou culpabiliser d'être encore là. Il faudra leur rappeler pourquoi ils sont là et combien on a besoin d'eux... ”

Arnault Gerard, associé et responsable du pôle social au cabinet Lorgec, membre du groupement France Défi

LE DÉPART D'UN ASSOCIÉ : UN ÉVÉNEMENT À BIEN PRÉPARER

Le départ d'un associé implique une réorganisation de l'entreprise. Pour gérer au mieux cette transition, il convient de respecter certaines conditions qui peuvent dépendre du statut de la société.



5 ans

Délai moyen pour qu'une passation d'associés se déroule bien.

Conflit, problème de santé ou simplement volonté de s'investir dans un nouveau projet, toute société peut un jour être confrontée à la sortie de l'un de ses associés. Un événement majeur qui peut rapidement aboutir à une situation de blocage et fragiliser l'entreprise. Pour que ce départ se passe sereinement, mieux vaut donc vraiment l'anticiper. « En général, on parle d'un délai de 5 ans pour que les choses se passent bien, mais cela est très variable en pratique. L'idée est d'y réfléchir suffisamment tôt car c'est une opération délicate notamment dans les PME, où l'ensemble des associés ont souvent un rôle important », souligne Fabrice Imbert, expert-comptable chez Pluri Conseils, membre du groupement France Défi.

L'associé sortant va devoir se séparer des parts qu'il détient. Pour éviter les conflits, l'idéal est d'avoir prévu les conditions dans lesquelles cette cession peut s'effectuer. Plusieurs options sont en effet envisageables, qui peuvent plus ou moins convenir à ceux qui restent : la vente à un tiers, aux autres associés, ou à la société, qui opère alors une réduction de capital. « Par l'intégration de règles spécifiques dans les statuts ou la conclusion d'un pacte d'associés, on peut réglementer le départ d'un associé », conseille Fabrice

Imbert. On peut ainsi adopter une clause d'agrément, qui soumet la vente de parts à l'accord des autres associés – c'est souvent le cas pour la vente à un tiers dans les SARL –, ou une clause de préemption, qui leur donne un droit prioritaire d'achat. Des règles peuvent aussi instaurer un délai avant lequel il n'est pas possible de vendre ses parts.

PRÉVOIR UN TEMPS DE NÉGOCIATION LORS DU DÉPART D'UN ASSOCIÉ

Lorsque le cédant ne trouve pas d'acheteur, que ses associés ne souhaitent pas racheter ses parts et que le pacte d'associés ou les statuts ne les y contraignent pas, le rachat par la société peut être une solution, « mais il faut qu'elle dispose des fonds nécessaires ou puisse emprunter pour le faire », prévient Fabrice Imbert. À moins que le pacte d'associés ait initialement prévu une méthode de valorisation des parts, il faut aussi prévoir un temps de négociation pour en déterminer le prix. Le recours à un tiers, comme l'expert-comptable de l'entreprise, permet souvent de limiter les désaccords. Selon les cas, la cession implique en outre certaines démarches. Elle ne requiert en principe pas d'acte écrit dans une SAS mais, pour une SARL, l'opération suppose la tenue d'une assemblée générale et la rédaction d'un acte de cession, à enregistrer auprès du service des impôts des entreprises et du tribunal de commerce.

RÉORGANISER LES TÂCHES

Le départ d'un associé doit aussi être anticipé sur le plan opérationnel. « Il faut réfléchir à une stratégie pour la suite, réorganiser par exemple le partage des tâches », prévient l'expert-comptable. Pour trouver un remplaçant, les réseaux d'entreprises peuvent aider à trouver des contacts potentiels. En pratique, le choix s'effectue aussi souvent sur du relationnel et, lorsque des compétences très spécifiques sont recherchées, trouver le bon candidat s'avère souvent difficile. Mais il est aussi possible d'aller chercher les compétences directement au sein de l'entreprise. « Cela peut être plus ou moins prévu, par exemple lorsque des héritiers sont présents dans la société, mais on peut aussi former un collaborateur. L'idéal est de pouvoir prévoir un plan de passation, en se donnant par exemple six mois ou un an pour transmettre les compétences et les savoir-faire », explique Fabrice Imbert. Quel que soit le choix opéré, lorsque les associés sont des pièces maîtresses d'une entreprise, leur départ ne s'improvise pas. ■

“ L'idéal est de pouvoir prévoir un plan de passation, en se donnant par exemple six mois ou un an pour transmettre les compétences et les savoir-faire. ”

Fabrice Imbert, expert-comptable chez Pluri Conseils, membre du groupement France Défi



À L'AMIABLE
DÉPARTS
3 CONFLITS
RETRAITE



QUELLES SONT LES CLAUSES POUR SE PROTÉGER DU DÉPART D'UN SALARIÉ ?

Un salarié qui passe à la concurrence, emmène avec lui ses fichiers clients et débauche les collaborateurs de l'entreprise ? Un scénario rare, mais pas impossible. Pour l'éviter, mieux vaut prendre certaines précautions, en se reposant par exemple sur des clauses.



GETTY IMAGES

Incluse dans le contrat de travail ou prévue dans la convention collective, la clause de non-concurrence vise à limiter la liberté d'un salarié d'exercer, après son départ, des fonctions équivalentes chez un concurrent ou à son propre compte. « Elle est à manier avec prudence et circonspection », prévient Stéphane Finore, conseil expert social au cabinet Acofi, membre du groupement France Défi. Son application répond en effet à des critères de validité bien précis. Le non-respect d'un seul suffit à ouvrir droit au paiement de dommages et intérêts au bénéfice du salarié.

LES LIMITES DE LA CLAUSE DE NON-CONCURRENCE

« La clause doit servir à protéger les intérêts légitimes de la société », souligne Stéphane Finore. C'est le cas, par exemple, d'un commercial en possession du fichier clients ou d'un technicien ayant un savoir-faire acquis dans l'entreprise et qu'il pourrait revendre ailleurs. Pour être valable, elle doit préciser une indication géographique et une limitation de temps. Depuis un arrêt de la Cour de cassation

de 2002, le versement d'une indemnité compensatrice – qui ne doit pas être « négligeable » – est devenu obligatoire. « Un critère souvent oublié par les employeurs, qui n'ont pas actualisé leurs clauses », note l'expert.

Stéphane Finore met en garde contre le risque « de tomber dans la "clause léonine" ». À savoir une limitation trop étendue qui rendrait la clause de non-concurrence inapplicable, car elle serait jugée comme une entrave à la liberté de travail. « J'ai déjà vu des techniciens interdits de travailler dans toute l'Europe, ça ne tient pas. » Autre erreur : ne pas prévoir la possibilité de lever la clause. « Une grossière erreur, considère Stéphane Finore. Cela oblige le dirigeant à devoir les indemnités financières prévues dans la clause jusqu'au terme de la durée définie, que le salarié ait retrouvé ou non un emploi. »

LES CLAUSES DE NON-IMPORT DE CLIENTÈLE ET DE NON-DÉBAUCHAGE

« Ces clauses sont souvent confondues avec la clause de non-concurrence. À tort », explique Stéphane Finore. L'objectif de la clause de non-import, dite aussi « clause de clientèle », est d'empêcher le salarié de démarcher ses anciens clients, quand celle de non-débauchage interdit d'attirer d'anciens collaborateurs pour le compte de la nouvelle entreprise. À la différence de la clause de non-concurrence, leur application n'est pas conditionnée au versement de contreparties financières. « Il faut là aussi ne pas tomber dans l'excès des limitations, en intégrant notamment une durée dans le temps », estime Stéphane Finore. Le risque : qu'elles soient requalifiées en clause de non-concurrence et considérées comme nulles par le juge en l'absence de contreparties financières.

LA « CLAUSE » DE LOYAUTÉ

Il ne s'agit pas ici d'une clause à proprement parler mais davantage d'une obligation qui s'impose au salarié. On touche ici à la concurrence déloyale et à la réputation de la société, que ce soit par un dénigrement systématique, des propos préjudiciables ou en jouant sur la confusion entretenue par un salarié qui aurait quitté l'entreprise mais qui prospecterait encore en son nom. Si elle peut être ajoutée par écrit au contrat de travail, « elle est inhérente à la relation contractuelle, même une fois celle-ci terminée », note l'expert. ■

— Le dirigeant doit éviter les clauses léonines. Une clause de non-concurrence avec une limitation géographique trop étendue sera inapplicable.

ATTAQUER UN SALARIÉ AUX PRUD'HOMMES : QUELLE EST LA PROCÉDURE ?

Attaquer un salarié aux prud'hommes est une démarche assez rare pour le chef d'entreprise. Mais possible, dans certains cas.

On le présente souvent comme la « bête noire » des employeurs. Si le conseil de prud'hommes (CPH) est dans la grande majorité des cas saisi par les salariés, il arrive que le dirigeant soit de l'autre côté de la barre, dans le rôle du requérant. « C'est un cas de figure très rare mais possible. Généralement, les employeurs n'aiment pas trop se retrouver devant le conseil des prud'hommes », confirme M^e Maryline Buhl, avocate au service droit social du cabinet ACD, membre du groupement Juris Défi. Le recours a lieu quand le salarié ne respecte pas ses obligations légales, contractuelles ou conventionnelles : dans le cas d'un trop-perçu par exemple, d'un non-respect de la clause de non-concurrence, ou d'une démission sans préavis.

ATTAQUER UN SALARIÉ AUX PRUD'HOMMES : UNE DÉCISION À MÛRIR

« La première question à se poser est : est-ce que cela vaut la peine financièrement de se lancer dans une procédure ? » note Maryline Buhl. Pour un ou deux mois de salaire, l'employeur peut facilement



3 ans

Délai de prescription pour un litige sur les salaires.

GETTY IMAGES

préférer faire l'impasse. « Il peut aussi à l'inverse en faire une question de principe », assure M^e Buhl.

En ouvrant une procédure, l'employeur peut s'exposer en retour à des « demandes reconventionnelles » du salarié, à savoir des heures supplémentaires qui traînent, des primes qui n'auraient pas été versées... « Mieux vaut être irréprochable, note l'avocate du cabinet ACD. Le Code du travail impose de nombreuses obligations aux employeurs. Autant de sources de condamnation potentielles qui peuvent être une raison pour renoncer. »

QUELLES SONT LES DÉMARCHES ?

Gratuite, [la saisine du CPH](#) nécessite d'établir une requête et de la transmettre dans un certain délai pour qu'elle soit recevable. Depuis une ordonnance de décembre 2017, ces délais de prescription ont été modifiés. « Pour un litige portant sur les salaires, le délai est de trois ans. Pour les demandes au titre de la rupture du contrat de travail, il atteint un an », précise Maryline Buhl. Les démarches à suivre sont les mêmes que pour le salarié. Après une mise en demeure du salarié, la constitution du dossier prud'homal est une étape à ne pas négliger. « La demande doit être étayée, il faut prouver son bien-fondé avec des pièces solides et une argumentation qui tienne la route », note M^e Françoise Nguyen, avocate spécialisée en droit social et gérante du cabinet Amalys. Devant le conseil des prud'hommes, l'employeur peut se défendre seul ou être accompagné par un avocat ou un délégué syndical. « C'est recommandé pour un dirigeant de TPE ou de PME qui n'aurait pas de service juridique interne », souligne M^e Buhl.

TROUVER UN TERRAIN D'ENTENTE AVANT LE JUGEMENT

Une première audience de conciliation, où tout est mis une première fois sur la table, intervient rapidement dans les mois suivant la saisine. Son objectif : trouver un terrain d'entente. Si aucun règlement à l'amiable n'aboutit, les deux parties se retrouveront pour une audience de jugement. Une procédure qui peut s'étaler dans le temps. « Les délais ont été raccourcis, mais ils atteignent encore une année en moyenne. C'est variable selon les juridictions, souligne Maryline Buhl. Dans certains cas, la demande sera en référé. Cette procédure d'urgence concerne des demandes évidentes – par exemple un trop-perçu – et s'avère plus rapide, car il n'y a pas de phase amiable. » ■

“ Le Code du travail impose de nombreuses obligations aux employeurs. Autant de sources de condamnation potentielles qui peuvent être une raison pour renoncer. ”

Maryline Buhl, avocate au service droit social du cabinet ACD, membre du groupement Juris Défi

PRUD'HOMMES : COMMENT FAIRE POUR QUE CELA SE PASSE BIEN...

Chaque année, les conseils de prud'hommes traitent plus de 200 000 litiges entre salariés et employeurs. Dans 98 % des cas, ce sont des collaborateurs qui se retournent contre leur entreprise. Cette dernière doit ensuite réagir au mieux...

C'est une procédure que Sabrina Dubiez a déjà beaucoup vue au cours de sa carrière. « Les salariés sont de mieux en mieux renseignés et de plus en plus procéduriers, constate la responsable du service social du cabinet d'expertise comptable AHA Expertises et Conseils, membre du groupement France Défi. Tous connaissent quelqu'un dans leur entourage, une personne à même de les conseiller (juriste, syndicat...), et beaucoup se disent que cela ne coûte rien d'aller aux prud'hommes et d'essayer d'obtenir un chèque supplémentaire. » Sauf que la procédure occasionne des frais pour les deux parties car tout litige engagé suppose généralement des frais d'avocat et la perspective d'une procédure souvent longue. Selon le ministère de la Justice, la durée moyenne d'une affaire est de 11 mois et un quart des contentieux dépassent les 18 mois. « L'idéal est d'envisager une rupture conventionnelle lorsque les parties sont en désaccord – même si la rupture conventionnelle n'empêche pas un contentieux au fond comme une demande de rappel d'heures supplémentaires par exemple. Et même si une procédure aux prud'hommes est déjà engagée, il n'est jamais trop tard pour discuter avec le salarié, trouver un accord et interrompre la procédure contentieuse par une transaction. »



GETTY IMAGES

11 mois

Durée moyenne d'une affaire aux prud'hommes.

MAÎTRISER SA COMMUNICATION AVANT LES PRUD'HOMMES

Statistiquement, [les conseils de prud'hommes](#) donnent raison aux salariés dans trois dossiers sur quatre. « Raison de plus pour ne pas commettre de faux pas avant l'audience », prévient Christel de Foucault. Pour cette consultante en ressources humaines, les employeurs doivent éviter d'aggraver leur dossier. « Pour limiter les dégâts, il y a une mise en garde très administrative qui consiste à ne pas dire ni surtout écrire n'importe quoi sous le coup de l'émotion. » Tout écrit virulent ou expression d'une quelconque rancœur à l'adresse de l'ancien salarié pourrait en effet figurer au dossier. Pour se protéger, un employeur devra donc aussi, selon cette experte, maîtriser sa communication sur le sujet. Elle rappelle ainsi que, si les employeurs et les salariés décident de passer un accord, chacun devra légalement respecter la confidentialité des échanges. « Il faut éviter que des rumeurs se propagent dans l'entreprise et nuisent à l'ambiance de travail, les employeurs ne doivent pas encourager de procédures futures. »

CONSULTER UN AVOCAT SPÉCIALISÉ

Dès qu'une procédure est engagée, Sabrina Dubiez recommande aux chefs d'entreprise de bien se faire assister. « Il est impératif d'être bien représenté et de consulter un avocat spécialisé en droit du travail. Pour une petite entreprise, l'enjeu est financièrement trop important. » Ce conseil assistera l'employeur, si nécessaire jusqu'à l'audience. Et il l'aidera aussi à répondre à une ultime question. Y aller ou pas ? « Je pense qu'il vaut quand même toujours mieux se faire représenter plutôt que de se déplacer seul, tranche Sabrina Dubiez. Des employeurs peuvent être à bout de nerfs et montrer leur lassitude ou leur mécontentement. Au moins, quand c'est un tiers qui les représente, l'audience reste plus factuelle et les débats sont plus posés. Dans leur intérêt... » À noter qu'un employeur qui le souhaite pourra faire appel d'un jugement rendu en sa défaveur dans un délai d'un mois. À l'issue de cet appel, il pourra encore former un pourvoi en cassation dans les deux mois. ■

“ Il est impératif d'être bien représenté et de consulter un avocat spécialisé en droit du travail.

Pour une petite entreprise, l'enjeu est financièrement trop important. ”

Sabrina Dubiez, responsable du service social du cabinet d'expertise comptable AHA Expertises et Conseils, membre du groupement France Défi

LE POINT SUR LE BARÈME PRUD'HOMAL

L'ordonnance du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et à la sécurisation de l'emploi fixe le barème de l'indemnité accordée par le juge à un salarié ayant fait l'objet d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse, lorsque le salarié refuse sa réintégration ou que celle-ci est impossible.

Dorénavant, en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse, le montant des dommages-intérêts auxquels le salarié peut prétendre est déterminé par son ancienneté dans l'entreprise et, le cas échéant, par l'effectif de l'entreprise.

L'application de ce barème est obligatoire pour les juges. Pour déterminer le montant des dommages-intérêts, le juge peut tenir compte, le cas échéant, de l'indemnité de licenciement versée au salarié.

DES EXCEPTIONS AU BARÈME

Le barème ne s'applique pas si le licenciement est prononcé en violation d'une liberté fondamentale, suite à des faits de harcèlement moral ou sexuel, à une discrimination, ou consécutivement à une action en justice en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et en cas de dénonciation de crimes et dé-



SHUTTERSTOCK

lits, ou à l'exercice d'un mandat par un salarié protégé, ainsi qu'aux protections dont bénéficient certains salariés (maternité, accident du travail, maladie professionnelle).

Dans ces cas, le salarié a droit à une indemnité minimale de 6 mois de salaire.

Il n'est pas impossible que, pour tenter de contourner le barème ainsi obligatoire, les dossiers déposés en contentieux prud'homal intègrent dorénavant une dimension avec des faits de harcèlement moral ou sexuel, de discrimination, etc.

Tous les employeurs sont concernés par ces mesures depuis le 24 septembre 2017, pour les licenciements prononcés à partir de cette date, qui marque l'entrée en vigueur du barème prud'homal. ■

Ancienneté (années complètes)	Indemnité minimale (en mois de salaire brut)		Indemnité maximale (en mois de salaire brut)
	<11 salariés	≥11 salariés	
0	Sans objet		1
1	0,5	1	2
2	0,5	3	3,5
3	1	3	4
4	1	3	5
5	1,5	3	6
6	1,5	3	7
7	2	3	8
8	2	3	8
9	2,5	3	9
10	2,5	3	10
11	3		10,5
12	3		11
13	3		11,5
...			
30 et au-delà	3		20

QUELS RECOURS APRÈS LES PRUD'HOMMES ?

Pour contester une décision du conseil des prud'hommes, différentes voies de recours s'offrent à l'employeur. Sous certaines conditions.

Selon les chiffres du ministère de la Justice, en 2017, deux tiers des décisions rendues devant le conseil des prud'hommes (CPH) ont donné lieu à une issue favorable. Le plus souvent au profit des salariés, à l'initiative de la saisine des prud'hommes dans la quasi-totalité des affaires. Pour l'employeur, reste la possibilité de contester la décision, voire de trouver une sortie à l'amiable.

VOIE N°1 : LE RECOURS DEVANT LA COUR D'APPEL

C'est le premier recours après une décision contraire du CPH. Le délai d'appel est fixé à 1 mois, 15 jours si l'appel fait suite à une ordonnance de référé. « Ce recours n'est possible que si le jugement porte sur une condamnation supérieure à 4 000 euros », précise Maryline Buhl, avocate au service droit social du cabinet ACD, membre du groupement Juris Défi. « On interjette en appel parce qu'on pense obtenir une infirmation totale du jugement ou au moins une réduction de la condamnation. Même si cela ne se vérifie pas toujours. » L'autre intérêt peut aussi être de gagner du temps. « Certaines entreprises n'ont pas la trésorerie pour faire face dans l'immédiat aux versements de dommages et intérêts. Le temps de l'appel peut permettre de trouver les sommes à décaisser dans le cas où il n'y a pas d'exécution provisoire », note l'avocate. À la différence de l'audience devant le conseil des prud'hommes, l'employeur a l'obligation d'être représenté par un avocat ou un délégué syndical.



GETTY IMAGES

1 mois

Délai pour faire un recours devant la cour d'appel.

VOIE N°2 : LE POURVOI EN CASSATION

Dans les deux mois suivant la réception de l'arrêt de la cour d'appel, l'employeur peut, après consultation de ses avocats, se pourvoir en cassation. À la différence de la cour d'appel, l'affaire ne sera pas rejugée sur le fond. «Ce n'est pas un troisième degré de juridiction», prévient Maryline Buhl. Autrement dit, le pourvoi ne concerne qu'un nombre de cas limités, lorsqu'il y a notamment un problème de droit qui se pose, par exemple si «on considère qu'il y a eu une mauvaise application des textes de loi, une mauvaise interprétation du droit ou une absence de motivation de la décision», explique M^e Buhl. Le dossier sera étudié par la Cour de cassation pour voir s'il peut bénéficier ou non d'un pourvoi. Si le pourvoi est gratuit, la procédure est généralement longue et coûteuse en honoraires.

VOIE N°3 : LE RECOURS À L'AMIABLE

Il n'est jamais trop tard pour tenter une médiation. Le recours à l'amiable est possible tout au long de la procédure, même après un appel. «À condition que la décision ne soit pas devenue définitive», explique Maryline Buhl, pour qui la médiation ne doit pas être écartée trop rapidement. «Si vous avez gagné en première instance, vous êtes dans une meilleure position pour négocier. Vous pouvez proposer une indemnité transactionnelle pour éviter l'appel et une procédure à rallonge.» L'inverse est aussi vrai : «Le temps de l'appel, un salarié ne touche aucune indemnité, si la décision n'est pas exécutoire. Parfois, il préférera négocier (...). Tout dépend des dossiers mais ce n'est pas forcément un mauvais calcul.» ■

“ Si vous avez gagné en première instance, vous êtes dans une meilleure position pour négocier. Vous pouvez proposer une indemnité transactionnelle pour éviter l'appel et une procédure à rallonge. ”

Maryline Buhl, avocate au service droit social du cabinet ACD, membre du groupement Juris Défi

CONFLITS ENTRE ASSOCIÉS : COMMENT LES GÉRER ?

Les débuts d'une société ressemblent à ceux d'un mariage. Cela démarre par une lune de miel. Puis surviennent les premières difficultés, les incompréhensions et, parfois, la rupture. Pour éviter d'en arriver à la dernière extrémité – la dissolution de la société –, les solutions doivent être pensées dès le départ.

PREMIER RÉFLEXE ENTRE ASSOCIÉS : PRÉVENIR LES DIFFICULTÉS

« Dès que le nombre d'associés grimpe à quatre ou cinq, il faut organiser et formaliser des rencontres régulières pour se parler », estime Alain Cheval, ancien président du groupement France Défi, expert-comptable et commissaire aux comptes. Ces rendez-vous, la charte ou le pacte d'associés se doit de les prévoir, tout comme les différents aspects de la vie entre associés. « Contrairement aux statuts de la société, qui peuvent être les plus légers possible, on peut mettre tout ce qui touche à la vie associative dans le pacte d'associés », souligne Alain Cheval. On y donnera la définition des objectifs communs, on y précisera comment on devient associé et comment on sort du cercle. Et, quand un différend surgit, c'est encore le pacte d'associés qui donne la marche à suivre. « Attention si vous n'avez pas pensé à formaliser un pacte, prévient Alain Cheval.



SHUTTERSTOCK

Pacte

Le pacte d'associés doit notifier les voies de règlement des conflits.

En cas de désaccord, un associé peut très bien saisir la justice et obtenir la dissolution anticipée de la société pour perte de l'*affectio societatis* (volonté de participer à la société dans ses pertes comme dans ses gains). Pensez aussi à noter dans le pacte ou dans les statuts les voies de règlement des conflits : la médiation et l'arbitrage. »

LA MÉDIATION, UN PROCESSUS QUI ENGAGE

« Dans la médiation, négociation assistée, une personne tierce intervient afin d'aider les parties à résoudre elles-mêmes leur conflit », explique Fanny Bloy, juriste au CMAP, Centre de médiation et d'arbitrage de Paris. Le processus n'est pas contraignant, les parties peuvent mettre fin à la médiation quand elles le veulent. Elles peuvent saisir ensemble un médiateur, en le trouvant par l'intermédiaire de la Fédération nationale des centres de médiation. Les médiateurs, formés aux techniques de médiation, sont issus du monde judiciaire ou du monde de l'entreprise. Ils sont neutres et indépendants.

La médiation a trois atouts majeurs. Premièrement, elle est rapide (en moyenne une quinzaine d'heures réparties sur trois mois au plus). Deuxièmement, elle permet une bonne maîtrise des coûts : le [CMAP](#) affiche des tarifs allant de 1 500 à 6 000 euros. Enfin, elle a pour principe la confidentialité.

L'ARBITRAGE, UNE DÉCISION QUI S'IMPOSE

La médiation n'a pas fonctionné ? Avant de se tourner vers le tribunal judiciaire, il est encore possible de recourir à l'arbitrage. Dans ce mode contractuel de règlement des conflits, ce sont les associés qui choisissent la composition du tribunal : soit un seul arbitre, soit un arbitre par partie et un troisième désigné par les deux premiers. L'arbitrage engage les parties jusqu'à l'issue de la procédure et elles devront se soumettre à la décision qui sera rendue par l'arbitre. « En droit, la sentence arbitrale a la même valeur qu'une décision de justice et il n'y a pas d'appel possible », explique Fanny Bloy. Tout comme la médiation, l'arbitrage est confidentiel. Ses tarifs se chiffrent au regard de l'enjeu du litige et peuvent osciller entre 2 000 euros et plus de 350 000 euros selon le nombre d'arbitres et les sommes concernées.

COMMENT CHOISIR ENTRE LES DEUX VOIES ?

« La médiation donne la meilleure chance aux associés de continuer ensemble, affirme Alain Cheval. Mais, avec une clause d'arbitrage, on ne termine pas non plus au tribunal judiciaire. » Dans les deux cas, il s'agira de préserver les intérêts de cette société qu'on avait mis tant d'efforts à bâtir. Ensemble. ■

“ La médiation donne la meilleure chance aux associés de continuer ensemble mais, avec une clause d'arbitrage, on ne termine pas non plus au tribunal judiciaire. ”

Alain Cheval, expert-comptable et commissaire aux comptes, ancien président du groupement France Défi



À L'AMIABLE
DÉPARTS
CONFLITS
RETRAITE



4

EMPLOYEURS, PRÉPAREZ LE DÉPART À LA RETRAITE DE VOS SALARIÉS

Pour envisager sereinement le départ à la retraite de vos salariés, plusieurs précautions doivent être prises.



2 mois

avant la date de son départ de l'entreprise, le salarié doit prévenir son employeur.

Si l'âge légal de départ à la retraite est fixé à 62 ans, selon leur envie ou le nombre de trimestres accumulés, certains salariés peuvent décider de partir plus tôt ou plus tard. Or l'employeur ne peut s'opposer à un départ volontaire. D'où l'intérêt de se préparer lorsqu'un salarié approche de la soixantaine.

DES INDEMNITÉS À PROVISIONNER

« Financièrement, l'employeur va devoir payer une indemnité au moment du départ à la retraite », explique Sandrine Fourment, experte-comptable associée et manager du département expertise sociale du cabinet BGH, membre du groupement France Défi. Cette indemnité est calculée selon un barème légal :

- 1/2 mois de salaire après 10 ans d'ancienneté ;
- 1 mois après 15 ans ;
- 1 mois 1/2 après 20 ans ;
- 2 mois après 30 ans d'ancienneté.

Le montant prévu peut être plus élevé en fonction de la convention collective du salarié. « Certaines assurances spécifiques, appelées

indemnités de fin de carrière ou IFC, permettent à l'entreprise de provisionner la somme en amont», précise Sandrine Fourment.

RÉORGANISER L'ENTREPRISE

Par ailleurs, un départ à la retraite implique une réorganisation au sein de l'entreprise. « En amont, l'employeur devra faire le point sur les différentes compétences et savoirs détenus par le salarié, pour en organiser le transfert », appuie l'experte.

À l'employeur, ensuite, de chercher un remplaçant en interne ou en externe, et d'associer au processus le collaborateur sur le départ. Si le partant possède des compétences très spécifiques, il pourra être intéressant de lui proposer un « départ en retraite progressif » permettant un passage de relais en douceur, conseille l'experte. Dans cette formule, le salarié poursuit une activité à temps partiel tout en touchant une partie de ses pensions. Et si les compétences du nouveau retraité sont décidément trop difficiles à remplacer, celui-ci pourra à l'avenir reprendre un emploi dans l'entreprise en le cumulatif, sous certaines conditions, avec sa retraite. Mais, pour prévoir, il faut savoir. « L'employeur a tout intérêt à aborder ces sujets au cours de l'entretien annuel avec son salarié », souligne Sandrine Fourment.

UNE ANNONCE DEUX MOIS AVANT LE DÉPART

Si un salarié décide de quitter son entreprise, il doit envoyer une lettre à son employeur (en recommandé ou remise en main propre) l'informant de sa volonté, deux mois avant la date du départ. Le chef d'entreprise doit accuser réception de la lettre.

L'employeur peut demander un justificatif (fourni par l'Assurance maladie) certifiant que son salarié prend bien sa retraite. « Cependant, puisque l'indemnité est désormais considérée comme une rémunération classique soumise à cotisations et impôt, ce n'est plus indispensable », estime Sandrine Fourment. Dans certains secteurs d'activité, comme le bâtiment ou l'automobile, l'employeur aura pour tâche de constituer les dossiers auprès des caisses de retraite complémentaire en vue du remboursement des indemnités avancées. Reste ensuite à annoncer la nouvelle à l'ensemble de l'entreprise. ■

“ En amont, l'employeur devra faire le point sur les différentes compétences et savoirs détenus par le salarié, pour en organiser le transfert. ”

Sandrine Fourment, experte-comptable associée et manager du département expertise sociale du cabinet BGH, membre du groupement France Défi

METTRE UN SALARIÉ À LA RETRAITE : L'IMPORTANCE DU CALENDRIER

Mettre un salarié à la retraite d'office est une option sous certaines conditions. Mise au point sur les possibilités qui s'offrent à l'employeur.

Mettre un salarié à la retraite signifie rompre son contrat de travail sans licenciement. C'est pourquoi la procédure est strictement encadrée et ne s'improvise pas. L'âge légal de départ volontaire à la retraite en 2019 est de 62 ans, ce n'est qu'à partir des 70 ans de son salarié qu'un employeur peut lui imposer de partir à la retraite.

METTRE UN SALARIÉ À LA RETRAITE APRÈS 70 ANS

Si un salarié a dépassé les 70 ans, l'employeur peut lui imposer de partir à la retraite. « L'employeur doit cependant respecter un préavis selon la convention collective applicable à l'activité », explique Alexandra Despres, directrice associée du pôle social au cabinet Michel Creuzot, membre du groupement France Défi.

Bien que le cas soit rarissime, une exception à cette règle existe, note Alexandra Despres. « En avril 2019, la Cour de cassation a eu à statuer sur le cas d'un salarié, embauché juste avant ses 70 ans. L'employeur voulait le mettre à la retraite d'office, au motif de son



GETTY IMAGES

âge. La Cour de cassation a estimé que, dans ce cas précis, l'âge ne pouvait constituer un motif de rupture du contrat de travail. »

DE 65 À 69 ANS : LE CHOIX DU SALARIÉ

À partir du moment où le salarié a atteint l'âge auquel il a droit à une retraite à taux plein de façon automatique, l'employeur peut lui demander s'il souhaite prendre sa retraite. Cet âge varie selon l'année de naissance du salarié et certaines conditions, de 65 à 67 ans au maximum.

Alexandra Despres conseille à l'employeur de formaliser sa proposition par écrit. « La lettre doit être envoyée en recommandé avec accusé de réception ou remise en main propre, trois mois avant l'anniversaire du salarié », préconise l'experte.

Le salarié dispose d'un mois pour donner sa réponse. « S'il refuse, l'employeur peut renouveler sa demande l'année suivante, en respectant le même délai de trois mois », précise l'experte.

Si le salarié accepte, son départ sera fixé en tenant compte d'un délai de préavis identique à celui d'un licenciement, soit un mois (pour une ancienneté dans l'entreprise de 6 mois à 2 ans) à 2 mois (pour une ancienneté de plus de 2 ans) ou selon les dispositions de la convention collective applicable.

Aucune procédure n'est alors imposée à l'employeur pour notifier la mise à la retraite, sauf si des dispositions conventionnelles précisent ce point. Si le salarié est protégé en tant que délégué du personnel, l'employeur doit au préalable obtenir l'autorisation de l'inspection du travail.

ANTICIPER LE DÉPART À LA RETRAITE D'UN SALARIÉ

Et si le salarié n'a pas atteint l'âge de la retraite à taux plein automatique et n'envisage pas de prendre sa retraite ? Le contrat ne peut être rompu, « même si l'employé a 62 ans et tous ses trimestres pour bénéficier d'une retraite à taux plein », souligne Alexandra Despres. L'experte conseille cependant d'envisager le départ à la retraite dès que le salarié approche de la soixantaine, afin d'en évaluer le coût et de prévoir son remplacement. Si l'employeur souhaite se séparer d'un salarié ayant atteint l'âge de la retraite, il a toujours la possibilité de rompre son contrat pour un autre motif, tel que licenciement (sous réserve d'une cause réelle et sérieuse ou sous réserve d'une faute) ou rupture conventionnelle (sous réserve de l'accord du salarié). ■

“ Si le salarié refuse son départ à la retraite, l'employeur peut renouveler sa demande l'année suivante. ”

Sandrine Fourment, experte-comptable associée et manager du département expertise sociale du cabinet BGH, membre du groupement France Défi

DÉPART À LA RETRAITE D'UN SALARIÉ : QUEL COÛT POUR L'ENTREPRISE ?

Le départ à la retraite d'un salarié pose des questions d'organisation mais a également des conséquences financières pour votre entreprise. Suivez le guide pour connaître les modalités de calcul et anticiper ces frais au mieux.

À partir de 62 ans, vos salariés ont la possibilité de faire valoir leurs droits à la retraite et ce même s'ils ne disposent pas encore des trimestres nécessaires pour obtenir une pension à taux plein. Ils doivent vous informer de leur volonté de départ, dans un délai d'un mois minimum, lorsqu'ils ont moins de 2 ans d'ancienneté, et 2 mois au-delà.

Du côté de l'entreprise, s'il faut bien sûr s'organiser en vue de ce départ, il convient aussi d'en anticiper les conséquences financières. En effet, le Code du travail prévoit le versement d'une indemnité, dont le montant varie, lors du départ à la retraite d'un salarié.



SHUTTERSTOCK

LE DÉPART À LA RETRAITE À L'INITIATIVE DU SALARIÉ

Lorsque celui-ci prend l'initiative de ce départ, la loi ne prévoit le versement de l'indemnité que s'il dispose d'au moins 10 années d'ancienneté dans l'entreprise. Son montant est alors d'un demi-mois de salaire, puis 1 mois à partir de 15 ans d'ancienneté, 1 mois et demi pour 20 ans et 2 mois après 30 ans.

Le salaire pris en compte pour calculer ce montant doit correspondre à un douzième de la rémunération brute des douze derniers mois précédant le départ ou à un tiers de la rémunération des trois derniers mois, avec un recalcul des primes éventuellement versées sur trois mois. C'est la formule la plus favorable au salarié qui doit être retenue.

En fonction de ce que prévoit sa convention collective, l'entreprise peut aussi être amenée à déboursier plus ou à verser une indemnité de départ quelle que soit l'ancienneté du salarié. Il faut donc vérifier les textes avant de faire ses calculs.

LE DÉPART À LA RETRAITE À L'INITIATIVE DE L'EMPLOYEUR

Le départ à la retraite d'un salarié coûte dans tous les cas plus cher à l'entreprise si c'est l'employeur qui en est à l'origine. En effet, lorsque le salarié atteint 70 ans, l'employeur peut le mettre d'office à la retraite. Auparavant, il peut seulement l'interroger sur sa volonté de quitter l'entreprise, dès lors qu'il a atteint l'âge d'ouverture automatique du droit à la pension à taux plein, soit 67 ans pour les personnes nées après 1955.

Si le salarié l'accepte, on parle alors non de départ à la retraite mais de mise à la retraite. Le calcul de l'indemnité que l'entreprise doit verser est dans ce cas identique à celui des indemnités légales de licenciement. Le salarié reçoit ainsi un quart de mois de salaire par année pour les dix premières années d'ancienneté, somme à laquelle s'ajoute, le cas échéant, un tiers de mois de salaire par année d'ancienneté supplémentaire. Le salaire retenu pour le calcul est déterminé selon les mêmes modalités que pour le calcul de l'indemnité de départ à la retraite. ■

— Avant de faire des calculs, il est indispensable de vérifier ce que prévoit la convention collective.

POUR
EN SAVOIR PLUS
CONTACTEZ
VOTRE
EXPERT
COMPTABLE

www.experts-et-decideurs.fr

