

CHEF D'ENTREPRISE ET SALARIÉS
COMMENT
BIEN VIVRE
ENSEMBLE ?

OFFERT PAR



Au sommaire

1/ ORGANISER LE TRAVAIL

Quelles sont les règles des heures supplémentaires ?	Page 04
Charges sociales : quel est le coût pour l'employeur ?	Page 06
Comment gérer les salariés au forfait ?	Page 08
Télétravail : 5 règles à suivre pour bien manager	Page 10
Prise de congés payés : les devoirs de l'employeur	Page 12
Congé maternité : quelles obligations pour l'entreprise ?	Page 14
Comment fonctionne le congé de paternité ?	Page 16
Congé de solidarité familiale : les règles à connaître	Page 18
Arrêt maladie : quelles démarches pour l'employeur ?	Page 20
Réintégrer un salarié après une longue absence : la marche à suivre	Page 22
Accident du travail d'un salarié : quelle responsabilité pour le chef d'entreprise ?	Page 24
Accident du travail en télétravail : quelles sont les règles ?	Page 26

2/ GÉRER LES COMPÉTENCES

Les différents entretiens individuels avec le salarié	Page 27
L'entretien professionnel : comment bien le mener ?	Page 30
Réforme de la formation professionnelle : ce qui change pour les employeurs	Page 32
Financer la formation des salariés : à qui faire appel ?	Page 35
Quels sont les différents congés de formation à votre disposition ?	Page 37
Mentorat : comment bien le mettre en œuvre ?	Page 39
Le reverse mentoring, qu'est-ce que c'est ?	Page 41
Mooc, e-learning, mobile-learning : de nouveaux outils efficaces pour se former ?	Page 43
Chef d'entreprise : comment optimiser la promotion interne ?	Page 45

3/ MOTIVER LES SALARIÉS

BSI : un outil qui aide à garder ses collaborateurs	Page 48
Loi Pacte et épargne salariale : quels sont les changements ?	Page 50
Participation, intéressement... des outils à disposition pour fidéliser ses équipes	Page 52
Primes aux salariés : comment ne pas commettre d'impair ?	Page 54
Chèques et tickets restaurant : les règles qui s'appliquent	Page 56
Quels avantages en nature pouvez-vous proposer ?	Page 58
Véhicule de fonction : quels avantages pour le salarié et pour l'entreprise ?	Page 60

Chef d'entreprise, gérez vos équipes efficacement

Vos collaborateurs sont le moteur de votre société. Recruter des talents n'est cependant que la première phase d'une politique RH. C'est le management des équipes qui constitue le facteur clé de la performance. L'aménagement du temps de travail et la gestion des congés et des relations au sein de l'entreprise peuvent s'avérer délicats. Mais il est primordial de résoudre ces défis pour assurer la bonne marche de votre activité. La question de la formation est également au cœur du développement de votre société. Accroître les compétences de vos salariés permet de mieux vous adapter aux évolutions de votre marché et d'assurer la pérennité de votre entreprise. Enfin, pour demeurer performant, il est essentiel de motiver et de fidéliser vos collaborateurs sur le long terme. Ce guide vous donne des clés pour aborder ces questions. N'hésitez pas à vous tourner vers votre expert-comptable pour approfondir ces questions.

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

www.experts-et-decideurs.fr



1

ORGANISER LE TRAVAIL
GÉRER LES COMPÉTENCES
MOTIVER LES SALARIÉS



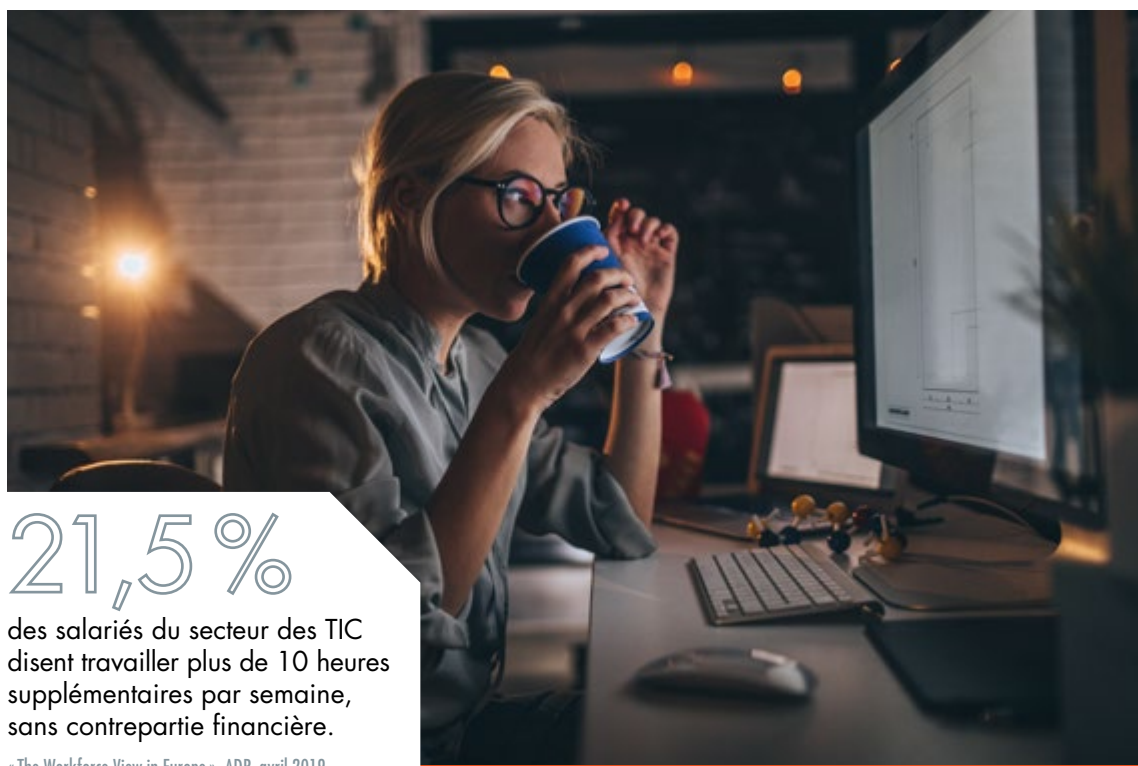
QUELLES SONT LES RÈGLES DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES ?

La durée légale hebdomadaire de travail s'applique à chaque salarié. Que doit savoir l'employeur lui demandant d'effectuer plus de 35 heures ?

L'heure supplémentaire se définit comme toute heure de travail accomplie au-delà de la durée légale hebdomadaire, fixée à 35 heures (ou de la durée considérée comme équivalente). Le salarié bénéficie alors d'une rémunération plus favorable (avec un taux horaire majoré), ou d'un repos compensateur qui équivaut à la majoration. L'employeur ne peut jamais appliquer une majoration inférieure à 10%.

« Vous appliquez en priorité les taux fixés par une éventuelle convention ou accord collectif de branche, d'entreprise ou d'établissement. Sinon, vous appliquez ceux fixés par votre convention collective ou accord de branche, explique Jean-Marie Hunckler, expert-comptable au cabinet Hunckler, membre du groupement France Défi. C'est assez simple, à condition d'avoir un bon outil informatique. »

À défaut de dispositions prévues par un accord collectif d'entreprise ou d'établissement ou par une convention ou un accord de branche, l'article [L. 3121-36](#) du Code du travail fixe les taux de majoration horaire à 25% pour les huit premières heures supplémentaires dans la même semaine (de la 36^e à la 43^e heure incluse), et à 50% à partir de la 44^e heure.



21,5%

des salariés du secteur des TIC disent travailler plus de 10 heures supplémentaires par semaine, sans contrepartie financière.

« The Workforce View in Europe », ADP, avril 2019

GETTYIMAGES

« Je déconseille à nos clients de faire appel au forfait jours. Les personnes qui portent plainte ont souvent gain de cause devant les prud'hommes. »

Jean-Marie Hunckler,
expert-comptable au cabinet
Hunckler, membre du groupement
France Défi

UNE DEMANDE DE L'EMPLOYEUR FORMALISÉE

Dans le secteur privé, tous les salariés peuvent en faire, excepté le cadre dirigeant de l'entreprise, et le salarié en forfait annuel en jours. Chaque heure supplémentaire doit être réalisée à la demande de l'employeur, via une notification écrite ou orale. Ou bien, avec l'accord tacite de ce dernier.

Dans l'entreprise de notre expert, par exemple, ses collaborateurs enregistrent les heures de travail qu'ils effectuent sur un relevé hebdomadaire. Et si l'un des salariés reste une heure de plus le soir à son poste de travail ? « Il faut un accord implicite de la part de l'employeur, insiste l'expert-comptable basé dans le Haut-Rhin. Sinon, installez une badgeuse. »

10 HEURES PAR JOUR, 48 HEURES PAR SEMAINE

Certaines jeunes entreprises manquent de connaissances en matière de droit du travail. « The Workforce View in Europe », l'étude annuelle de l'entreprise ADP, spécialisée dans la paie et les RH, a relevé que les salariés du secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) sont ceux qui font le plus d'heures supplémentaires. En France, 21,5% de ceux-ci disent travailler plus de dix heures supplémentaires par semaine, sans contrepartie financière.

D'une manière générale, le temps de travail est pourtant limité, et un salarié ne doit pas dépasser la durée maximale hebdomadaire de travail. Soit l'équivalent de 10 heures par jour, 48 heures par semaine (sauf circonstances exceptionnelles), et 44 heures par semaine en moyenne sur une période de douze semaines consécutives. « Je déconseille à nos clients de faire appel au forfait jours. Les personnes qui portent plainte ont souvent gain de cause devant les prud'hommes, qui actent d'un manque de respect de la conformité formelle liée au contrat forfait jours », affirme Jean-Marie Hunckler.

AU-DELÀ DE 38 HEURES HEBDOMADAIRES, UN TEMPS DE TRAVAIL À BIEN ORGANISER

Le forfait jours, selon lui, est à manier « avec précaution ». « Ce système est porteur de conflits entre direction et employés, constate l'expert-comptable. Il crée de nouvelles difficultés qui n'existent pas avec la rémunération à l'heure. » Des litiges peuvent notamment survenir lorsque le contingent annuel d'heures supplémentaires est dépassé, ce qui ouvre le droit à un repos compensateur.

« Entre 36 et 38 heures hebdomadaires, les choses se passent bien, estime Jean-Marie Hunckler. Au-delà, les PME/PMI doivent veiller à bien organiser le temps de travail pour éviter tout litige. Elles n'en ont pas forcément conscience, d'autant qu'elles manquent de personnel administratif. »

ET EN TEMPS DE COVID-19 ?

Dans le cadre de l'activité partielle, les heures supplémentaires prévues par convention individuelle de forfait en heures, par convention ou accord collectif peuvent désormais être prises en compte dans les heures non travaillées indemnisables. ■

CHARGES SOCIALES : QUEL EST LE COÛT **POUR L'EMPLOYEUR ?**

Les charges sociales représentent un coût réel pour l'employeur, mais des dispositifs de réductions permettent d'en limiter le poids.

Prélevées sur le salaire brut, les charges sociales correspondent à l'ensemble des cotisations et contributions qui servent à financer la couverture sociale du salarié en cas de maladie, d'invalidité/décès, de chômage ou de maternité. Elles permettent également de cotiser pour la retraite de base ainsi que la retraite complémentaire obligatoire. À côté de ces assurances, basées sur le principe de solidarité, « d'autres contributions comme la CSG ou la CRDS, qui financent la Sécurité sociale, s'apparentent davantage à des taxes », remarque Éric Bernard, expert-comptable au cabinet Comptex, membre du groupement France Défi.

UNE PART SALARIALE COLLECTÉE PAR LE CHEF D'ENTREPRISE

« Il peut aussi y avoir une partie facultative, comme une retraite sur-complémentaire pour les cadres, par exemple », précise l'expert. Ces charges sont supportées par l'employeur, mais également par le salarié. Une part salariale dont la collecte et la transmission aux différents organismes de recouvrement (Urssaf, caisses de retraite et de prévoyance) sont cependant assurées par l'employeur. « Au final, ce que le chef d'entreprise reverse est un peu plus que ce qu'il supporte en réalité, à savoir le salaire brut et la part patronale », note Éric Bernard. À chaque cotisation sociale patronale son taux fixe, qui varie selon le niveau de rémunération. À titre d'exemple, les cotisations d'allocations familiales, versées par l'employeur à l'Urssaf, s'élèvent en 2019 à 3,45% pour les rémunérations inférieures à



GETTYIMAGES

— D'un salarié à l'autre, les situations sont très différentes. Le statut joue, mais aussi le niveau de rémunération et les régimes complémentaires et de protection facultative ou conventionnelle mis en place ou non, etc.

3,5 fois le smic. Au-dessus de ce seuil, le pourcentage est porté à 5,25%. «La part patronale est "élastique" avec des taux pouvant varier entre 4% du salaire brut pour un salarié au smic et jusqu'à 45% pour un cadre», explique l'expert-comptable. Des ordres de grandeurs qui restent difficiles à déterminer. «Nous avons aujourd'hui des situations très différentes d'un salarié à l'autre avec de nombreux facteurs de variations selon le statut – cadre ou non cadre –, le niveau de rémunération, les régimes complémentaires et de protection facultative ou conventionnelle mis en place ou non au sein de l'entreprise, constate l'expert-comptable. Spontanément, je n'annonce pas de taux de charges. Il faut faire des simulations, si l'on veut être juste.»

APRÈS LE CICE, LES RÉDUCTIONS DE CHARGES

Il est un facteur de variation plus déterminant que les autres : la réduction générale des cotisations patronales, dite réduction Fillon. «Un dispositif social au calcul extrêmement complexe», estime Éric Bernard, qui consiste en une réduction dégressive des cotisations patronales pour les salaires jusqu'à 1,6 fois le smic. Étendu depuis le 1^{er} octobre 2019 aux cotisations chômage, il complète la baisse du taux de cotisations patronales d'assurance maladie, destinée à compenser la disparition du CICE. «Depuis le 1^{er} janvier 2019, le taux patronal d'assurance maladie est passé de 13 à 7%, cette baisse de 6 points s'appliquant, comme pour le CICE, jusqu'à 2,5 fois le smic. La différence notable est que cette réduction de charges est imposable. En contrepartie, l'entreprise touche l'argent tout de suite, alors que le versement du CICE pouvait prendre du temps», précise Éric Bernard. D'autres dispositifs, comme les zones franches urbaines, ou des mécanismes d'exonération (prime d'intéressement, contrats aidés, contrats d'apprentissage...), permettent de diminuer le coût des charges patronales. Aussi, pour l'expert, «dire qu'on a des charges sociales qui étouffent les entreprises n'est plus une vérité absolue». «Quand on regarde du côté des PME, qui ont généralement des niveaux de salaires bas, on a des taux de charges malgré tout faibles. Il faut en revanche s'inquiéter du poids de la fiscalité locale, qui grandit pour compenser les baisses de dotations de l'État. À Belfort, par exemple, on a connu en 2019 des hausses jusqu'à 350% sur la base minimum de cotisation foncière des entreprises.»

DES EXONÉRATIONS EN TEMPS DE COVID-19

Pour soutenir les entreprises, le gouvernement a prévu une exonération d'une partie des cotisations et contributions patronales (cotisations de sécurité sociale, cotisations d'assurance-chômage, contribution solidarité autonomie, contribution au fonds national d'aide au logement). Sont concernées les entreprises et les associations de moins de 250 salariés issues des secteurs particulièrement affectés par les conséquences économiques et financières de la crise sanitaire (hôtellerie, restauration, tourisme, événementiel, sport, culture, transport de passagers...) et des secteurs connexes à ces derniers. Cette exonération était initialement valable du 1^{er} février au 31 mai 2020, mais a été prolongée pour les secteurs pour lesquels l'interdiction d'accueil a été reconduite. Parallèlement, est disponible une aide au paiement des cotisations et contributions sociales égale à 20% du montant des revenus d'activité qui ont fait l'objet de l'exonération sur la période du 1^{er} février au 31 mai 2020. À noter que des mesures spécifiques s'appliquent pour les entreprises situées en zone de couvre-feu. ■

COMMENT GÉRER LES SALARIÉS **AU FORFAIT ?**

Le travail au forfait s'applique le plus souvent aux cadres. Sa mise en place exige leur accord ainsi qu'un suivi précis. Nos conseils pour s'y retrouver.

Le Code du travail prévoit deux types de forfaits : celui en heures (hebdomadaire, mensuel ou annuel) et celui en jours (annuel). Le forfait en jours a été créé en 2000 avec la mise en place des 35 heures, par la loi Aubry. Le temps de travail est alors décompté en nombre de jours par an plutôt qu'en heures hebdomadaires. Selon l'Insee, ce dispositif a concerné 40% des cadres et 5% des non-cadres en 2018. « Le forfait annuel s'adresse aux catégories de salariés qui disposent d'une grande liberté pour organiser leur emploi du temps », précise Joël Fraisse, expert-comptable chez Implid, membre du groupement France Défi.

Les cadres dont la nature des fonctions ne les conduit pas à suivre l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe dont ils font partie, sont concernés. De même que les salariés dont la durée du temps de travail ne peut être prédéterminée et qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps pour l'exercice des responsabilités qui leur sont confiées (art. L. 3121-58). « Il faut aussi impérativement maîtriser le nombre d'heures travaillées par jour. C'est l'objet de la convention de forfait liant l'employeur à l'employé », souligne Joël Fraisse.



218 jours

C'est la durée travaillée qu'un salarié au forfait jours ne pourra excéder, au cours d'une année.

GETTYIMAGES

FIXER UN CADRE, DES LIMITES ET DES GARANTIES

La convention de forfait est le document qui prévoit une durée du travail différente de la durée légale ou conventionnelle, sur la base d'un forfait établi en heures ou en jours. Elle doit être précédée d'un accord collectif qui fixe le cadre du forfait, ses limites et les garanties offertes aux salariés.

Les conditions applicables au salarié en matière de forfait jours sont fixées par un accord collectif d'entreprise ou d'établissement, ou par une convention ou un accord de branche (article L. 3121-63). À défaut, une société ne peut pas mettre en place le forfait jours, même si les salariés donnent leur accord.

Financièrement, l'entreprise a intérêt à mettre en place une convention individuelle de forfait, écrite, pour le salarié, même si un accord collectif le prévoit. Le salarié qui n'en a pas signé est soumis à une durée légale de 35 heures : il peut demander une compensation pour des heures supplémentaires non facturées ou pour des congés non payés.

LE SUIVI RÉGULIER DU TEMPS DE TRAVAIL

Une des obligations principales de l'employeur consiste à assurer un suivi, à intervalles réguliers, de la durée du travail. La Cour de cassation est en effet très vigilante à ce sujet. « Prenons l'exemple d'un commercial. Il faut un document ou un outil informatique qui valide les jours travaillés. Souvent, les entreprises n'en disposent pas », constate l'expert.

Par ailleurs, un salarié peut dépasser le nombre de jours prévus dans le forfait, et être rémunéré en conséquence. « Il aura des jours ou des heures supplémentaires. Ça arrive souvent lorsqu'un salarié n'arrive pas à prendre la totalité de ses RTT », note Joël Fraisse. Quoi qu'il en soit, un salarié au forfait jours ne peut travailler plus de 218 jours dans l'année. ■

— Financièrement, une entreprise a intérêt à mettre en place une convention individuelle de forfait, écrite, pour ses salariés, même lorsqu'un accord collectif le prévoit.

TÉLÉTRAVAIL : 5 RÈGLES À SUIVRE POUR BIEN MANAGER

Pas simple de gérer une équipe dont les membres ne sont pas physiquement à proximité ou utilisent le télétravail ! À condition de proposer un cadre bien défini et des échanges réguliers, il demeure possible de préserver la cohésion d'une équipe.



GETTY IMAGES

RÈGLE N°1 : DÉFINIR UN CADRE DE FONCTIONNEMENT

Pour éviter ces écueils, la première règle va presque de soi : une organisation claire, connue de tous, s'impose. Mode de fonctionnement, fréquence des reportings et des rendez-vous, physiques comme à distance, procédure à suivre en cas d'urgence... Rien ne doit être laissé au hasard. « Pour faciliter la communication, un planning et des documents partagés peuvent se révéler très utiles, tout comme un réseau social interne », recommande ainsi Cécilia Durieu, la directrice associée de Greenworking, un cabinet de conseil qui s'est spécialisé sur le télétravail.

RÈGLE N°2 : LÂCHER DU LEST

Des modalités d'échange bien définies ont aussi l'avantage d'éviter l'avalanche de mails et les appels téléphoniques incessants qui peuvent donner l'impression à un professionnel d'être « fliqué ». Si les managers doivent garder le contrôle, ils doivent aussi lâcher

du lest et accepter l'autonomie, qui constitue l'essence même du travail à distance.

RÈGLE N°3 : GARDER LE CONTACT

Pour éviter de voir les liens se distendre, il est évidemment nécessaire d'instaurer des rendez-vous réguliers, en face à face ou à distance. «L'idéal étant la visioconférence, qui offre la possibilité d'avoir des conversations plus incarnées qu'une conf call ou un tchat», remarque Cécilia Durieu. Ce qui n'exclut pas d'organiser régulièrement des réunions physiques de l'équipe. «C'est même indispensable», assure la directrice associée de Greenworking.

« Certains managers proposent des pauses café, soit par webcam soit sur chat, durant lesquelles on ne parle pas forcément travail. C'est très efficace. »

Cécilia Durieu, directrice associée du cabinet Greenworking

RÈGLE N°4 : OUI À LA CONVIVIALITÉ !

Si ces rencontres sont peu fréquentes, il est recommandé d'associer le travail et la convivialité. «Par exemple en réunissant l'équipe la veille d'une journée de travail pour un dîner», suggère Cécilia Durieu. Un moyen de susciter les échanges informels et, pour le manager, de prendre le pouls de ses collaborateurs. Autre possibilité, la pause «machine à café» à distance. «Certains managers proposent des pauses café, soit par webcam soit sur chat, durant lesquelles on ne parle pas forcément travail. En termes de convivialité, c'est très efficace», assure Cécilia Durieu.

RÈGLE N°5 : DONNER DU FEED-BACK

Si, par nature, l'autonomie est de rigueur pour ceux qui travaillent à distance, les managers ne doivent pas oublier de faire des points et des retours réguliers. «Être autonome ne doit pas signifier être livré à soi-même», remarque Cécilia Durieu. Avec un point de vigilance à ne pas perdre de vue : à distance, un commentaire ou un jugement négatif peuvent avoir des effets parfois difficiles à anticiper. Si, dans un même espace de travail, il est possible de rectifier le tir au vu de la réaction de l'intéressé, ce n'est pas le cas à distance... «D'où la nécessité de faire preuve de diplomatie et de ne pas envoyer trop rapidement un e-mail de recadrage», conseille l'experte. Bref, la distance nécessite davantage de tact et de psychologie. ■

PRISE DE CONGÉS PAYÉS : LES DEVOIRS **DE L'EMPLOYEUR**

*Tous les salariés peuvent prendre des congés payés.
Un droit que le chef d'entreprise est tenu de respecter.*

L'employeur doit veiller à ce que les salariés prennent effectivement leurs congés payés. Sa responsabilité peut être engagée si ces derniers ne prennent pas au moins quatre semaines de congés par an, ou encore s'ils travaillent pendant leurs congés, même si les parties en sont d'accord.

QUATRE SEMAINES, ENTRE MAI ET OCTOBRE

La loi prévoit que les salariés bénéficient de trente jours ouvrables de vacances par an. Il est obligatoire de prendre effectivement quatre semaines (24 jours ouvrables) de congés chaque année, la cinquième semaine pouvant, dans certains cas, être reportée, ou affectée à un compte épargne temps, à certaines conditions.

Ces quatre semaines de congés doivent être prises pendant la période allant du 1^{er} mai au 31 octobre (sauf disposition différente de la convention collective) ; à défaut, des congés supplémentaires doivent être accordés. La cinquième semaine peut être prise en dehors de cette période.

Les congés acquis au titre de l'année de référence précédente doivent être pris avant le 31 mai de l'année en cours.



GETTYIMAGES

— Pour les salariés étrangers qui travaillent en France, des aménagements peuvent être prévus, par accord des parties.

UN REPORT EST TOLÉRÉ

Le report de congés d'une année sur l'autre n'est pas admis, sauf cas exceptionnels. Si, par exemple, le salarié est absent pour raison de santé avant la date prévue de son départ en congés, ses congés seront reportés. Pour les salariés étrangers qui travaillent en France, des aménagements peuvent être prévus, par accord des parties.

Le report des congés doit rester exceptionnel et limité à un nombre de jours réduit, la règle étant la prise d'au moins quatre semaines de congés par an.

L'ORGANISATION REVIENT À L'EMPLOYEUR

C'est à l'employeur que revient l'obligation d'organiser les départs en congés. Il doit consulter les représentants du personnel lorsqu'ils existent, afficher la période de prise des congés et l'ordre des départs en congés dans les délais prescrits.

L'employeur ne peut remplacer la prise des congés par le versement d'une indemnité compensatrice, même si le salarié a donné son accord.

ÉVITER LA FAUTE INEXCUSABLE

La responsabilité de l'employeur peut être mise en cause s'il n'impose pas la prise des congés payés. En effet, il a l'obligation de veiller à la santé et à la sécurité des salariés et, à ce titre, ces derniers doivent prendre leurs congés. Sa faute inexcusable pourrait être engagée en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle. Et le salarié peut demander à être indemnisé, ou encore prendre acte de la rupture de son contrat aux torts de l'employeur. Le fait de méconnaître les dispositions relatives aux congés payés est puni de 1 500 euros d'amende.

COVID-19 : UNE MONÉTISATION EST POSSIBLE

Le gouvernement a décidé de prendre plusieurs mesures afin d'accompagner les entreprises et les salariés pour faire face aux conséquences de la crise du coronavirus. L'employeur peut désormais imposer ou modifier des congés payés sans respecter le délai d'un mois ou le délai conventionnel pour prévenir le salarié. Les congés payés concernés sont les congés payés acquis et les reliquats. L'employeur doit cependant respecter certaines conditions : un accord d'entreprise ou de branche doit prévoir cette possibilité, l'employeur peut imposer ou modifier au maximum six jours de congés, l'employeur doit prévenir le salarié un jour franc avant. Ces dispositions sont en vigueur jusqu'au 31 décembre 2020.

Le gouvernement autorise également la mise en place, par accord collectif, de mécanismes permettant de monétiser des jours de repos et de congés, dans la limite de cinq jours par salarié. Un accord d'entreprise ou de branche peut autoriser la monétisation des jours de repos conventionnels ou une partie des congés annuels excédant 24 jours ouvrables. Cette possibilité peut être mise en place sur décision de l'employeur ou à la demande des salariés en activité partielle pour compenser la diminution de leur rémunération. ■

CONGÉ MATERNITÉ : QUELLES OBLIGATIONS **POUR L'ENTREPRISE ?**

Une salariée enceinte bénéficie d'un congé spécifique pendant sa grossesse et après la naissance. Le point sur les devoirs de l'employeur concernant cette période spécifique.

Lorsqu'une salariée est enceinte, elle n'est pas obligée d'en informer son entreprise, mais elle a tout intérêt à le faire afin de bénéficier de la protection spécifique à son état et de partir en congé maternité. De son côté, l'employeur doit lui permettre de se rendre aux examens médicaux qui précèdent la naissance, et ce sans perte de salaire si cela la conduit à s'absenter pendant ses heures de travail.

UNE ABSENCE PROLONGÉE À PARTIR DU 3^E ENFANT

Une entreprise ne peut refuser un congé maternité. « Sa durée légale dépend du nombre d'enfants de la salariée et du type de grossesse », explique Peggy Parisot, expert-comptable de la société Martin, membre du groupement France Défi. Elle est par exemple de six semaines avant la date présumée de l'accouchement (DPA) plus dix semaines après cette date, pour un premier enfant. La durée augmente à partir du troisième enfant, et pour les grossesses multiples. Il faut toutefois regarder attentivement sa convention col-



10 semaines

C'est la durée, après le congé maternité, pendant laquelle il est impossible de licencier une salariée.

lective, qui peut prévoir des durées plus favorables à la salariée. Même si elle souhaite ne pas prendre la totalité du congé maternité auquel elle peut prétendre, l'employeur ne peut la faire travailler pendant les deux semaines qui précèdent la DPA, ni pendant les six semaines qui suivent la naissance. La salariée peut, en revanche, choisir de partir plus tard en congé (dans la limite de trois semaines) et de reporter cette période après la naissance. Mais elle doit pour cela obtenir l'accord de son médecin et de l'assurance maladie.

LE LICENCIEMENT EST INTERDIT

En principe, il n'est pas possible de licencier une salariée pendant sa grossesse, son congé maternité et pendant les dix semaines qui le suivent. « Cela est valable y compris si l'employeur ignore que la salariée est enceinte : si elle apporte dans les 15 jours qui suivent son licenciement un certificat médical attestant de sa grossesse, elle doit être réintégrée », souligne l'expert-comptable. Des exceptions sont toutefois possibles en cas de licenciement pour un motif étranger à la grossesse, par exemple pour des raisons économiques ou si la salariée a commis une faute grave.

QUELQUES FORMALITÉS

Au moment du départ de la salariée, l'entreprise doit transmettre à l'assurance maladie les informations permettant de calculer les indemnités journalières de congé maternité qui lui sont dues. « Pour s'assurer de disposer des bonnes informations concernant les dates exactes du congé, on conseille aux entreprises de demander à leur salariée le document "Ma maternité, mois après mois" que l'Assurance maladie envoie à toutes les femmes enceintes », souligne Peggy Parisot.

La transmission des informations se fait désormais par le biais de la déclaration sociale nominative (DSN). Il faut également vérifier si la convention collective ou les usages dans l'entreprise prévoient le maintien du salaire des collaboratrices en congé maternité. L'employeur continue alors normalement à verser à la salariée sa rémunération et reçoit les indemnités journalières de l'Assurance maladie.

UNE REPRISE ENCADRÉE

À l'issue du congé maternité, l'entreprise doit permettre à la salariée de retrouver son emploi précédent ou un poste similaire, avec un niveau de rémunération équivalent. Elle doit également s'assurer que la collaboratrice bénéficie d'une visite médicale de reprise dans les huit jours qui suivent sa reprise. Cette visite aura lieu sur ses heures de travail, et l'absence sera rémunérée. ■

“ Si une salariée apporte dans les 15 jours suivant son licenciement un certificat médical attestant de sa grossesse, elle doit être réintégrée. ”

Peggy Parisot,
expert-comptable
de la société Martin,
membre du groupement
France Défi

COMMENT FONCTIONNE LE CONGÉ DE PATERNITÉ ?

Certaines entreprises ont opté pour son allongement, mais le congé de paternité et d'accueil de l'enfant reste plafonné en France à onze jours calendaires consécutifs pour une naissance. Un droit ouvert au père, et à la personne qui vit en couple avec la mère. Le président de la République a annoncé des changements, qui devraient se concrétiser en juillet 2021.

Le 1^{er} janvier 2020, le groupe Kering est passé à quatorze semaines de « congé bébé », rémunérées à 100 %, pour tous ses collaborateurs dans le monde. Une prolongation substantielle du congé de paternité pour les travailleurs français. D'autres sociétés, L'Oréal ou Aviva, par exemple, l'avaient précédé. Instauré en France en 2002, le congé de paternité est plafonné à onze jours, ou dix-huit pour une naissance multiple. « Onze jours calendaires consécutifs, week-ends et jours fériés compris », précise Mostefa Belkouacemi, responsable groupe paie au cabinet Yzico, membre du groupement France Défi. Depuis le 1^{er} juillet 2019, en cas d'hospitalisation de l'enfant juste après l'accouchement, le salarié a droit à un congé supplémentaire de trente jours consécutifs au maximum, sous certaines conditions.

UN CONGÉ OUVERT À TOUS

Tout salarié peut bénéficier d'un congé de paternité, quel que soit son contrat de travail (CDI, CDD, apprentissage...), sans conditions d'ancienneté. Mais ses contours restent moins connus que



GETTYIMAGES

ceux du congé maternité. «J'ai régulièrement des questions de clients sur son fonctionnement : savoir si l'on peut le fractionner ou le repousser... Il y a une certaine méconnaissance du dispositif, constate Mostefa Belkouacemi. Cela peut s'expliquer en partie. Contrairement au congé maternité, le congé de paternité est facultatif, et personne n'en fait la promotion.»

UN COURRIER RECOMMANDÉ EST PRÉCONISÉ

Le congé de paternité, élargi en 2013 à la personne vivant en couple avec la mère, se prend dans les quatre mois qui suivent la naissance. Le délai de prévenance est d'un mois minimum. «On préconise d'avertir l'employeur par courrier recommandé avec accusé de réception ou remise en main propre contre décharge, pour éviter tout litige. Le salarié peut aussi faire sa demande avant la naissance. C'est même préférable, cela permet à l'entreprise de s'organiser», précise Mostefa Belkouacemi.

Si le salarié respecte ces prescriptions, l'employeur ne peut refuser le congé de paternité «ni demander à le reporter ou le fractionner en invoquant des impératifs de production ou d'organisation», souligne le responsable groupe paie chez Yzico. En outre, le salarié bénéficie d'une protection contre le licenciement pendant les dix semaines qui suivent la naissance, sauf faute grave ou lourde, ou impossibilité de maintenir le contrat de travail pour un motif étranger à l'arrivée de l'enfant.

DES CONDITIONS D'INDEMNISATION VARIABLES

Le temps du congé, le contrat de travail est suspendu. La Sécurité sociale prend le relais pour indemniser le salarié, s'il remplit certaines conditions. L'indemnité est calculée à partir d'un salaire journalier de base : elle tient compte des trois derniers salaires bruts touchés avant le congé, un total à diviser par 91,25. L'assurance maladie retranche ensuite 21 % au salaire journalier de base, correspondant aux cotisations et contributions sociales.

Le montant calculé ne pourra pas dépasser le plafond de Sécurité sociale (PMSS), soit 3 428 euros bruts mensuels en 2020. «Certaines entreprises ou conventions collectives peuvent cependant prévoir des conditions d'indemnisation plus favorables, qui peuvent aller jusqu'au maintien intégral du salaire», note Mostefa Belkouacemi, et le congé est «assimilé à un travail effectif pour l'acquisition des droits à congés payés».

28 JOURS DE CONGÉ À PARTIR DU 1^{ER} JUILLET 2021

Le père aura droit à un congé de 28 jours après la naissance, à partir du 1^{er} juillet 2021 (35 jours pour une naissance multiple). La mesure devrait concerner les salariés du privé, les agents de la fonction publique, les travailleurs indépendants, les non-salariés agricoles et les personnes en maintien de droit (chômeurs indemnisés). Le père devra obligatoirement prendre sept jours immédiatement après la naissance de l'enfant. Les 21 jours restants pourront être pris dans la foulée des jours obligatoires, ou ultérieurement, dans un délai déterminé par décret. Cette 2^e période sera fractionnable. Les trois jours du congé de naissance resteront à la charge de l'employeur, les 25 autres jours étant indemnisés par la Sécurité sociale. Les discussions au Parlement et les négociations en cours avec les partenaires sociaux détermineront les contours exacts du dispositif. ■

« Certaines conventions collectives et certaines entreprises prévoient des conditions d'indemnisation très favorables, qui peuvent aller jusqu'au maintien intégral du salaire. »

Mostefa Belkouacemi,
responsable groupe paie
au cabinet Yzico,
membre du groupement
France Défi

CONGÉ DE SOLIDARITÉ FAMILIALE : LES RÈGLES À CONNAÎTRE

Les salariés peuvent bénéficier d'un congé spécifique afin d'accompagner leurs proches en fin de vie. Le congé de solidarité familiale ne peut être refusé, mais sa durée est limitée dans le temps.

Lorsqu'une personne de son entourage est affectée par une maladie grave ou incurable, un salarié peut être très mobilisé en dehors de l'entreprise. Afin de lui permettre de faire face à cette situation et de lui libérer du temps pour accompagner un proche en fin de vie, la loi prévoit un congé spécifique dit de « solidarité familiale ».

« Par un "proche", on entend un ascendant, un descendant, un frère, une sœur ou une personne qui partage le même domicile que le salarié », précise Michel Brisson, responsable juridique et paie chez Audeca, membre du groupement France Défi. Le salarié peut demander un congé de solidarité familiale lorsque l'une de ces personnes souffre d'une pathologie qui met en jeu son pronostic vital ou qu'elle se trouve dans une phase avancée ou terminale d'une affection incurable.

LE SALARIÉ PRÉVIENT PAR ÉCRIT SA HIÉRARCHIE

En l'absence d'accord de branche ou d'entreprise fixant d'autres dispositions, le congé dure jusqu'à trois mois maximum, renouvelables une fois. Le salarié doit en faire la demande écrite à son employeur au minimum quinze jours avant sa date de départ prévue. « Il doit y joindre un certificat médical fourni par le médecin



6 mois

C'est la durée maximale du congé de solidarité familiale.

du proche malade. Contrairement à d'autres congés, l'employeur est obligé d'accepter cette demande. Il ne peut ni le refuser, ni le reporter », souligne le responsable juridique.

DU TEMPS PARTIEL À ORGANISER

Le salarié peut prendre son congé en continu ou demander, par exemple, un aménagement de son temps de travail sous forme de temps partiel. « Il faut alors rédiger un avenant à son contrat de travail, ce qui suppose un accord entre l'employeur et le salarié. S'il y a un litige sur cet aménagement, il est possible de saisir [le conseil des prud'hommes](#) en référé pour qu'il statue sur ce point », précise le professionnel.

UN CONGÉ SANS RÉMUNÉRATION

Pendant la durée du congé de solidarité familiale, le contrat de travail est suspendu et le salarié n'est pas rémunéré. « Cela peut expliquer qu'il soit relativement peu demandé. Par ailleurs, par pudeur, les salariés peuvent être réticents à mêler vie professionnelle et vie privée », estime Michel Brisson.

Le salarié peut toutefois bénéficier de [l'allocation journalière d'accompagnement d'une personne en fin de vie](#), fixée à 56,10 € bruts par jour et 28,05 € bruts par jour en cas d'activité partielle. Il doit en faire la demande via un formulaire spécifique ([cerfa 14555*1](#)) à envoyer à la CPAM dont il relève. L'employeur doit lui fournir une attestation qui établit qu'il bénéficie d'un congé de solidarité familiale.

À son retour de congé, le salarié réintègre son poste. ■

— Dans le cadre du congé de solidarité familiale, le salarié peut demander de passer à temps partiel. Cet aménagement doit être validé par un avenant à son contrat de travail.

ARRÊT MALADIE : QUELLES DÉMARCHES POUR L'EMPLOYEUR ?

Lors d'un arrêt maladie, le versement des indemnités journalières du salarié dépend des formalités remplies par son entreprise.

Lorsque l'un de ses salariés est en arrêt maladie, l'employeur ne doit pas seulement s'organiser pour trouver le moyen de pallier son absence. Il a aussi un rôle à jouer et des démarches à accomplir, notamment pour que ce collaborateur profite bien des droits dont il bénéficie en cas de maladie.

UNE ATTESTATION DE SALAIRE À TRANSMETTRE

Le salarié malade doit d'abord avertir son employeur. « La loi prévoit un délai de 48 heures pour lui communiquer son avis d'arrêt de travail », rappelle Arnault Gerard, associé et responsable du pôle social chez Lorgec, membre du groupement France Défi. Le document rempli par le médecin du salarié comporte ainsi plusieurs volets, les deux premiers devant être envoyés à la Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM), et le troisième, à l'entreprise.

À la réception de cet avis, celle-ci doit éditer une attestation de salaire et la transmettre à la CPAM, via [la déclaration sociale nominative](#) (DSN), par courrier ou par Internet. « Il y est notamment précisé le dernier jour travaillé et, en fonction des cas, le salaire des trois derniers mois du collaborateur, ce qui va permettre à la CPAM de calculer le montant des indemnités journalières auxquelles il a droit », explique l'expert-comptable. Mieux vaut donc envoyer ce document au plus vite, afin que le versement de l'indemnisation du salarié puisse être déclenché.



48 heures

C'est le délai pour communiquer un avis d'arrêt de travail.

GETTYIMAGES

LE CHOIX DE LA SUBROGATION

Différents cas de figure peuvent alors survenir. L'assurance maladie peut verser ses indemnités journalières directement au salarié. « Ce dernier les communique ensuite à l'employeur, qui, en fonction de ce que prévoit la loi ou sa convention collective, et selon l'ancienneté du collaborateur, calcule un complément de salaire et le lui verse », détaille Arnault Gerard.

L'entreprise peut aussi, sur l'attestation de salaire, demander la mise en place d'une subrogation. Elle verse alors le salaire comme habituellement, et se fait rembourser le montant des indemnités journalières par la CPAM. « La subrogation est au libre choix de l'employeur. Par contre, il ne peut pas la mettre en place de manière discriminante en l'appliquant au cas par cas selon le salarié concerné », avertit l'associé et responsable du pôle social chez Lorgec.

Lorsque l'entreprise a fait le choix de la subrogation, il convient de s'assurer, pendant l'arrêt, que les remboursements sont bien effectués par la CPAM.

« Cela peut paraître évident, mais pendant la durée de l'arrêt le salarié ne doit pas travailler. Il n'est pas tenu de répondre à ses [mails professionnels](#). Il faut le respecter », rappelle Arnault Gerard.

DES FORMALITÉS À GÉRER AU RETOUR

Au retour du salarié, la nécessité de procéder à certaines démarches dépend de sa date de reprise du travail et de la durée de son arrêt. « Si cet arrêt dépasse les trente jours, l'employeur doit organiser une visite médicale de reprise pour son collaborateur », indique l'expert-comptable. C'est l'occasion, pour le [médecin du travail](#), de s'assurer que son état de santé est compatible avec la reprise de son poste.

Lorsque le salarié revient à la date initialement prévue par son arrêt de travail, aucune formalité particulière n'est nécessaire. Sa reprise sera signalée dans la [DSN mensuelle](#) de l'entreprise. En revanche, s'il reprend son poste de manière anticipée, il faut avertir la CPAM rapidement, par le biais d'une DSN événementielle.

DES SPÉCIFICITÉS LIÉES AU COVID-19

Si une personne présente des signes évocateurs du Covid-19, l'assurance maladie demande à ce que la personne reste isolée (à domicile ou dans un lieu d'hébergement). Dans l'attente des résultats du test de dépistage prescrit par le médecin, elle ne doit pas se rendre sur son lieu de travail. Un arrêt de travail lui sera donc fourni si besoin par le médecin, pour couvrir la période d'isolement.

Les personnes contact ne doivent pas se rendre sur leur lieu de travail. Elles peuvent demander un arrêt de travail si nécessaire (par exemple si elles ne peuvent pas télétravailler) sur le site [declare.ameli.fr](#). Avant de procéder au versement des indemnités journalières, l'assurance maladie vérifie que l'assuré est connu en tant que cas contact à risque. En cas d'accord, une attestation d'isolement valant arrêt de travail dérogatoire lui est adressée, qui peut être présentée à l'employeur.

Par ailleurs, seuls les arrêts délivrés aux personnes contact et délivrés aux assurés de la Guyane et de Mayotte sont indemnisés sans application du délai de carence. Tous les autres arrêts de travail ayant débuté depuis le 11 juillet 2020 se voient à nouveau appliquer le délai de carence en vigueur avant l'état d'urgence sanitaire. ■

“ L'employeur ne peut mettre en place la subrogation de manière discriminante en l'appliquant au cas par cas selon le salarié concerné. ”

Arnault Gerard, associé chez Lorgec, membre du groupement France Défi

RÉINTÉGRER UN SALARIÉ APRÈS UNE LONGUE ABSENCE : LA MARCHÉ À SUIVRE

Quand un salarié n'a pu se rendre à son travail pendant une longue durée, à cause d'une maladie ou d'un accident, le retour dans l'entreprise est parfois délicat. Au-delà de trente jours d'absence, l'employeur est tenu de respecter certaines règles pour le réintégrer.

Face au retour d'un salarié après une longue maladie, un principe de bon sens peut être utile : « En amont, il vaut mieux ne pas perdre le contact. Entretenir les liens avec la personne arrêtée rendra son retour plus facile », rappelle Karine Delannoy, secrétaire générale du cabinet CTN France, membre du groupement France Défi. « Le retour au travail proprement dit est encadré par le Code du travail », explique Alexandra Despres, responsable du département Social du cabinet Michel Creuzot, également membre du groupement.



GETTY IMAGES

La première des obligations de l'employeur est d'organiser un rendez-vous entre le salarié et le médecin du travail pour une visite médicale de reprise. Celle-ci doit avoir lieu dans les huit jours qui suivent son retour. Cependant, il est préférable d'organiser cette visite le jour même de la reprise. « En effet, si le salarié reprend son travail sur un poste à risque et qu'il lui arrive quelque chose, la responsabilité pénale de l'employeur sera engagée », note Karine Delannoy. Dans les faits, l'employeur n'a pas toujours une visibilité parfaite sur le retour de son salarié. Par ailleurs, il peut être ardu d'obtenir un rendez-vous médical dans les temps. « Dans ce cas, conseille Alexandra Despres, il vaut mieux mettre le salarié

en congé, ou même lui demander de rester chez lui, en maintenant son salaire.»

LE RÔLE DE LA MÉDECINE DU TRAVAIL

Le médecin du travail est en effet le seul à pouvoir autoriser la reprise du salarié. S'il constate une inaptitude lors d'une première visite, confirmée quinze jours plus tard, il doit faire des préconisations de reclassement à l'employeur. L'entreprise suspend alors le versement du salaire – remplacé par une indemnité temporaire d'inaptitude si le lien entre la maladie et l'inaptitude est bien établi –, et l'employeur a un mois pour trouver un poste plus adapté. S'il n'y parvient pas, il doit licencier son salarié. Au-delà d'un mois, il est tenu de lui verser à nouveau un salaire. En revanche, quand le salarié est déclaré apte, il doit récupérer son emploi ou un emploi similaire et à salaire équivalent, selon l'[article L1226-8 du Code du travail](#).

CLAVIER PLUS GRAND, ÉCRAN PLUS LARGE...

Bien souvent, le médecin déclare la personne apte « avec des réserves », vérifie la compatibilité du poste de travail et demande des aménagements concrets, remarque Karine Delannoy. Ainsi, il peut s'agir de changer l'ergonomie d'un poste pour une personne travaillant sur ordinateur et susceptible de souffrir de fatigue visuelle, par exemple. Cette personne devra alors bénéficier d'un ordinateur fixe et non portable, avec un clavier plus grand ou un écran plus large, par exemple. En outre, le médecin peut prescrire une reprise du travail à temps partiel pour motif thérapeutique. « On constate de plus en plus de mi-temps thérapeutiques », observe ainsi Karine Delannoy. Le salarié s'accorde avec son employeur sur une durée de temps de travail et son salaire est ajusté à ses horaires. Sous conditions, il touchera des indemnités journalières de la Sécurité sociale en complément.

« Cette solution permet de réintégrer le salarié en douceur », estime Karine Delannoy. La secrétaire générale de CTN France conseille en outre de recevoir le salarié en entretien peu de temps après son retour, afin d'envisager avec lui ses besoins en formation.

DES FACILITÉS APPARUES EN 2018

Le 26 octobre 2018, l'Assemblée nationale a adopté un amendement au projet de loi de financement de la Sécurité sociale pour 2019. Le but était d'élargir l'accès au mi-temps thérapeutique et « d'éviter un éloignement durable et définitif du monde du travail », comme l'a souligné Agnès Buzyn, alors ministre des Solidarités et de la Santé du gouvernement d'Édouard Philippe. L'amendement a supprimé l'obligation pour les médecins de prescrire un arrêt de travail à temps plein à leurs patients avant d'envisager un mi-temps thérapeutique. ■

“ On constate de plus en plus de mi-temps thérapeutiques. Cette solution permet de réintégrer le salarié en douceur. ”

Karine Delannoy, secrétaire générale du cabinet CTN France, membre du groupement France Défi

ACCIDENT DU TRAVAIL D'UN SALARIÉ : QUELLE RESPONSABILITÉ POUR LE CHEF D'ENTREPRISE ?

Un accident du travail est si vite arrivé... L'employeur ne sait pas toujours comment réagir face à cette situation et il ignore parfois les risques auxquels il s'expose si sa responsabilité est engagée.

En matière de santé et de sécurité, une obligation de sécurité de résultat pèse sur le chef d'entreprise à l'égard de ses salariés. «Cela signifie qu'il ne doit pas se contenter de mettre en place des mesures de sécurité, mais qu'il doit tout faire, y compris de la prévention, pour qu'il n'y ait pas d'accident du travail. C'est une responsabilité très lourde et une obligation à laquelle on ne peut pas déroger, sous peine de conséquences très importantes», prévient Stéphane Finore, conseil expert social chez Acofi, membre du groupement France Défi.

Si un accident du travail survient, la première obligation du chef d'entreprise consiste à le déclarer à la Sécurité sociale. «Il doit le faire dans les 48 heures de la connaissance des faits. Qu'il y ait eu des témoins ou pas, ou que l'employeur doute de la véracité des faits. Dans sa déclaration, il peut simplement émettre des réserves, s'il en a, quant à la réalité de l'accident», précise le spécialiste. Si le salarié est arrêté par la suite, ce sont alors les règles d'indemnisation habituelles qui s'appliquent.



GETTYIMAGES

LA QUESTION DE LA NÉGLIGENCE

Cependant, le salarié peut, s'il estime qu'il y a eu négligence de la part de son employeur, le poursuivre pour faire reconnaître sa faute inexcusable devant le tribunal des affaires de la Sécurité sociale. C'est alors la responsabilité civile de l'entreprise qui est engagée. « La négligence suppose que l'employeur ait eu connaissance d'un danger et qu'il n'ait rien fait pour préserver le salarié de ce danger. C'est une définition très large et, par exemple, le fait qu'un salarié soit en situation de harcèlement moral au moment de l'accident peut engager la responsabilité civile de l'entreprise », détaille Stéphane Finore. En cas de condamnation, celle-ci doit verser des indemnités au salarié en réparation de son préjudice.

ENGAGER LA RESPONSABILITÉ PÉNALE DU CHEF D'ENTREPRISE

Le salarié peut aussi rechercher la responsabilité pénale de son employeur. Pour qu'elle soit reconnue, il faut qu'il y ait eu une infraction au Code du travail, voire au Code pénal, concernant les dispositions en matière de santé et de sécurité. En cas de violation manifeste des obligations de sécurité de l'employeur, ce dernier peut être condamné à des amendes et à des peines de prison allant jusqu'à 75 000 € et cinq ans d'emprisonnement en cas de décès. La responsabilité pénale engage le chef d'entreprise personnellement, car il est censé avoir le pouvoir de décision et l'autorité pour mettre en place les mesures de sécurité. La vigilance s'impose donc. Il existe des moyens de réduire ces risques. « Cela passe de plus en plus par de la formation, le fait de pouvoir montrer qu'on a fait de la prévention en matière de sécurité mais aussi sur la bonne utilisation des machines. Il faut également penser à rédiger le document unique d'évaluation des risques, qui est obligatoire dans toutes les entreprises. Il montre que l'on a identifié les risques et mis en place les mesures correctives », conclut Stéphane Finore. ■

— En cas de violation manifeste de ses obligations de sécurité, l'employeur peut être condamné à des amendes et à des peines de prison allant jusqu'à 75 000 € et cinq ans d'emprisonnement en cas de décès.

ACCIDENT DU TRAVAIL EN TÉLÉTRAVAIL : QUELLES SONT LES RÈGLES ?

La crise sanitaire a encouragé le recours au télétravail. Une nouvelle organisation qui suscite des interrogations. L'employeur doit-il gérer un accident de la même façon que s'il était survenu dans ses locaux ?

Selon la synthèse diffusée le 6 octobre par l'assurance maladie/risques professionnels, l'une des quatre branches de la Sécurité sociale, près de 656 000 accidents du travail ont été reconnus en 2019, soit un accroissement de 0,6%, après une progression de 2,9% en 2018.

Avec la pandémie de coronavirus, [le télétravail](#) est devenu plus fréquent pour nombre de salariés. Cette évolution soulève de nombreuses questions.

UNE PROCÉDURE IDENTIQUE À CELLE QUI EST PRÉVUE POUR UN ACCIDENT DANS LES LOCAUX

Quid du traitement des accidents dont les collaborateurs pourraient être victimes en travaillant à domicile ou dans un espace de coworking ? La loi prévoit cette éventualité. [L'article L1222-9 du Code du travail](#) précise que « l'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle du télétravailleur est présumé être un accident de travail ». « Il sera pris en charge dans les mêmes conditions qu'un accident qui aurait lieu dans les locaux de l'entreprise », complète Mickaël Delahaye,



GETTYIMAGES

— Les entreprises ont intérêt à encadrer les conditions du télétravail par le biais d'une charte, qui précise notamment les horaires de travail.

réfèrent service social, paie et RH chez ARC Sogex, membre du groupement France Défi.

Un télétravailleur se blesse lors d'une chute, ou se brûle en renversant son café sur son bureau ? La procédure est la même que si c'était arrivé dans l'entreprise. Le salarié envoie un certificat médical à la Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) et prévient son employeur dans les vingt-quatre heures. L'entreprise établit une déclaration d'accident du travail, qu'elle transmet à la CPAM.

UNE CONTESTATION POSSIBLE PAR L'EMPLOYEUR

L'employeur peut émettre des réserves quant à l'origine professionnelle de l'accident, dans un délai de dix jours maximums. Mais attention : « S'il souhaite la contester, c'est à lui de renverser la présomption et de prouver que la cause de l'accident est étrangère au travail », avertit Mickaël Delahaye. Produire cette démonstration peut s'avérer très compliqué.

Si l'employeur émet des réserves, la CPAM lance une enquête durant soixante-dix jours. Elle en informe le salarié et l'employeur. L'investigation terminée, une phase contradictoire débute. Le salarié et l'employeur peuvent consulter le dossier et faire part de leurs observations pendant dix jours. La décision de la CPAM est rendue dans un délai maximum de quatre-vingt-dix jours après la réception du certificat médical et de la déclaration d'accident du travail.

NE PAS NÉGLIGER DE METTRE EN PLACE DES MESURES DE PRÉVENTION

Plus globalement, les obligations de l'employeur à l'égard d'un télétravailleur sont les mêmes que celles qui lui incombent vis-à-vis d'un salarié présent dans ses locaux. « Toutes les mesures doivent être prises pour sécuriser et protéger la santé physique et mentale du salarié », rappelle ainsi Mickaël Delahaye.

L'entreprise doit donc évaluer les risques encourus par ses collaborateurs, et mettre en place des mesures de prévention. « Elle dispose d'outils pour le faire. Par exemple, elle peut demander l'accès au domicile du salarié pour s'assurer qu'il dispose d'un espace de travail suffisant, d'installations conformes et ergonomiques », souligne le spécialiste. Des entretiens de suivi du télétravail peuvent également être mis en place.

UNE CHARTE POUR PRÉVENIR LES LITIGES

Les entreprises ont intérêt à encadrer les conditions d'exercice par le biais d'une charte. Ce document précisera, notamment, les horaires de travail.

Dans le cas où rien n'aurait été fait pour protéger la santé et la sécurité des salariés en télétravail, le collaborateur victime d'un accident pourrait rechercher la responsabilité de l'employeur. ■



2

ORGANISER LE TRAVAIL
GÉRER LES COMPÉTENCES
MOTIVER LES SALARIÉS



LES DIFFÉRENTS ENTRETIENS INDIVIDUELS **AVEC LE SALARIÉ**

La vie professionnelle est rythmée par un certain nombre d'entretiens individuels entre employeur et salarié. Certains d'entre eux sont obligatoires, d'autres sont facultatifs.

— Faute d'entretien professionnel, l'employeur peut être condamné pour non-respect de ses obligations en matière d'adaptation du salarié à son poste de travail ou d'évolution professionnelle.

LES ENTRETIENS INDIVIDUELS OBLIGATOIRES

La réglementation du travail prévoit un certain nombre d'entretiens obligatoires qui ont chacun leur objectif propre, et doivent donc être menés de manière distincte. La convention collective peut également prévoir des entretiens spécifiques supplémentaires.

L'entretien professionnel

Il concerne les salariés de retour de certains congés spécifiques (congé maternité, congé parental d'éducation, congé sabbatique, longue maladie...), ainsi que l'ensemble des salariés comptant plus de deux ans d'ancienneté.

Cet entretien, obligatoire quel que soit l'effectif de l'entreprise, doit être formalisé par écrit. Il doit permettre d'envisager les perspectives d'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualification et d'emploi.

Pour certains représentants du personnel, l'entretien professionnel sera également l'occasion de procéder en fin de mandat au recensement des compétences acquises au cours du mandat.

Compte tenu de l'objet de l'entretien professionnel, le défaut d'organisation de celui-ci pourra entraîner la condamnation de l'employeur pour non-respect de ses obligations en matière d'adaptation du salarié à son poste de travail ou d'évolution professionnelle (dommages-intérêts, modification de la classification, rappels de salaire, remise en cause de procédures de licenciement...). Dans une entreprise d'au moins 50 salariés, si un collaborateur n'a pas bénéficié les six dernières années des entretiens professionnels et d'au moins une action de formation non obligatoire, l'employeur doit abonder son compte personnel de formation (CPF). Ce dernier sera alors crédité de 3 000 €.

L'entretien en cas de forfait jours

L'employeur doit organiser un entretien annuel individuel avec chaque salarié soumis à une convention de forfait jours.

Compte tenu des modalités particulières d'organisation du temps de travail et de l'autonomie dont disposent ces salariés, l'entretien doit porter sur la charge de travail du salarié, l'organisation du travail dans l'entreprise, l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, et enfin la rémunération.

Si aucun entretien n'est organisé, la convention est privée d'effet et le salarié ayant travaillé plus de 35 heures par semaine est en droit de revendiquer le paiement d'heures supplémentaires, des

dommages-intérêts pour travail dissimulé, voire pour non-respect des durées maximales de travail.

L'entretien télétravail

L'employeur doit organiser au moins un entretien par an avec le salarié dont le travail est effectué hors des locaux de l'entreprise de manière régulière et volontaire et en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Cet entretien porte, notamment, sur les conditions d'activité du salarié ainsi que sur sa charge de travail.

Le télétravailleur doit également avoir la possibilité de rencontrer régulièrement ses collègues en cours d'année.

L'entretien préalable au licenciement

Quel que soit le motif de licenciement envisagé (motif personnel ou motif économique), la réglementation prévoit l'obligation de recevoir le salarié pour un entretien préalable à son licenciement. La seule exception concerne les grands licenciements collectifs pour motif économique.

La procédure de cet entretien est très encadrée (délai, assistance du salarié, mentions obligatoires dans la convocation...). Il doit permettre à l'employeur d'expliquer la mesure de licenciement envisagée, et au salarié de faire part de ses observations.

Le non-respect de la réglementation en la matière expose l'employeur à un risque indemnitaire important.

LES ENTRETIENS FACULTATIFS

L'entretien d'embauche

L'entretien d'embauche, non obligatoire mais quasi systématique, a pour objet de valider le profil du candidat par rapport aux compétences attendues dans un emploi.

Si son contenu n'est pas réglementé en tant que tel, certaines pra-



GETTYIMAGES

tiques sont encadrées. Ainsi, la loi impose que les questionnaires d'embauche mentionnent le caractère obligatoire ou facultatif des réponses du candidat, les conséquences d'un défaut de réponse, les personnes destinataires des informations et l'existence d'un droit d'accès et de rectification pour le candidat.

Une formalisation de l'entretien est conseillée pour exclure les risques de discrimination à l'embauche.

L'entretien d'évaluation

L'entretien d'évaluation n'est pas obligatoire, mais est souvent organisé par les employeurs, une fois par an. L'objectif de celui-ci est d'apprécier les performances du salarié sur la période de travail passée, sur la base d'éléments objectifs et transparents. Il permet également de respecter l'obligation générale d'adaptation du salarié à l'évolution de son emploi. Les méthodes d'évaluation doivent être pertinentes par rapport à la finalité recherchée. Certaines conventions collectives prévoient l'organisation d'entretiens d'évaluation. Le défaut de respect de cette obligation prive alors le salarié d'une chance de voir évoluer sa carrière et lui ouvre droit à des dommages-intérêts.

Les entretiens avec les représentants du personnel

Les représentants du personnel titulaires et les délégués syndicaux ou titulaires d'un mandat syndical peuvent demander à bénéficier d'un entretien individuel au début de leur mandat représentatif.

Cet entretien porte sur les modalités pratiques d'exercice du mandat dans l'entreprise au regard de l'emploi occupé. ■

— Certaines conventions collectives prévoient la tenue d'entretiens d'évaluation.

Le défaut de respect de cette obligation prive alors le salarié d'une chance de voir évoluer sa carrière et lui ouvre droit à des dommages-intérêts.

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL : COMMENT BIEN LE MENER ?

En principe organisé tous les deux ans, l'entretien professionnel sert à la fois à dresser un bilan et à ouvrir des perspectives. Il requiert préparation et rigueur.

Ce n'est pas tout à fait un échange comme les autres. Selon [l'article L.6315-1 du Code du travail](#), l'entretien professionnel doit, en principe, [se dérouler tous les deux ans](#). Il doit également être programmé à la suite de congés importants ([maternité](#) ou d'adoption, parental d'éducation, de soutien familial, sabbatique), ou d'un arrêt pour longue maladie. « C'est un entretien qui est complet et parfois complexe, concède Julie Dekeirel, responsable du service social et RH au cabinet CTN France, membre du groupement France Défi. Et, pour qu'il soit utile aux deux parties, il doit être un minimum préparé... »

SE REPLONGER DANS LE PARCOURS DU SALARIÉ

Première étape : réviser avant la rencontre. « La première démarche de l'employeur consiste à reprendre connaissance du parcours professionnel du salarié, recommande notre experte. Il faut examiner l'évolution éventuelle entre son poste actuel et son poste d'entrée. Il faut aussi prendre connaissance des [formations](#) effectuées. L'employeur peut relire son compte rendu de l'année précédente ou s'entretenir avec un N+1 pour établir un état des lieux de ses compétences et de son évolution en interne. Mais aussi, par exemple, pour avoir des pistes de formations à proposer. »



GETTYIMAGES

Quand arrive le jour J, l'entretien dure, en moyenne, une heure. « L'employeur doit être complètement à l'écoute. Même s'il n'y a pas spécialement de problème à signaler, c'est l'occasion d'un échange sincère sur les désirs ou les projets du collaborateur. L'employeur est aussi tenu d'exposer régulièrement les dispositifs de formation possibles, comme la VAE ou le CPF », souligne Julie Dekeirel.

FAIRE UN ÉTAT DES LIEUX

Quant au déroulé de l'échange, il peut commencer par l'état des lieux et le bilan des deux années écoulées, en valorisant le chemin accompli. « Je suggère un échange en trois temps. Après cette présentation, l'employeur peut redonner la parole à son salarié avec une question ouverte afin de lui demander comment il voit les choses », détaille la responsable du service social et RH. La troisième partie de l'échange dépendra alors des propos du collaborateur. « S'il n'a pas de désir particulier à formuler en termes d'évolution, cela peut être l'occasion de suggérer quelques pistes. Néanmoins, il n'est pas rare qu'il formule un désir, voire une demande d'augmentation », remarque Julie Dekeirel.

TROUVER UNE VRAIE CONCLUSION

Reste alors à clore l'entretien. « Si le salarié a formulé une demande dont on connaît déjà la réponse, il faut lui répondre clairement », ajoute la spécialiste. Rien de pire en effet qu'un vague : « On s'en reparle » ou « On verra », face à une demande de formation ou d'augmentation, par exemple. « C'est pourquoi il faut être préparé et en forme. Il faut pouvoir dire non à une requête et argumenter, soit parce que l'entreprise ne peut pas, du moins pas pour l'instant, soit parce que le collaborateur doit encore acquérir telle ou telle compétence », signale Julie Dekeirel. Autrement dit, la discussion doit toujours rester ouverte à de nouvelles perspectives et échéances. ■

“ L'employeur doit être complètement à l'écoute. Même s'il n'y a pas de problème à signaler, c'est l'occasion d'un échange sincère sur les désirs ou les projets du collaborateur. ”

Julie Dekeirel, responsable du service social et RH au sein du cabinet CTN France, membre du groupement France Défi

RÉFORME DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE : CE QUI CHANGE POUR LES EMPLOYEURS

La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2019. Cette réforme de la formation professionnelle entraîne de nombreuses répercussions.

Promulguée par le président de la République le 5 septembre 2018, la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel réforme la formation professionnelle. Ses objectifs ? Favoriser le recours à l'alternance et accompagner la mutation des métiers et des compétences.

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ÉVOLUE

Depuis 2014, les entreprises doivent réaliser un entretien professionnel avec leurs salariés tous les deux ans, ainsi qu'un bilan professionnel tous les six ans. Tous les salariés ayant deux ans d'ancienneté sont concernés. Avec la réforme, un accord collectif d'entreprise ou de branche peut cependant modifier cette périodicité et les modalités d'appréciation des parcours professionnels des salariés lors du bilan réalisé tous les six ans.

Le but de l'entretien reste identique : faire le point sur les perspectives d'évolution professionnelle du salarié en termes de qualification et d'emploi. Désormais, l'employeur est tenu d'informer ses salariés sur les conditions d'activation de leur compte personnel de formation (CPF), les possibilités de dotations complémentaires aux heures de CPF qu'il est susceptible de financer, ainsi que sur la possibilité de recourir à des services gratuits de conseil en évolution professionnelle (CEP). Un entretien est systématiquement proposé à tout salarié qui reprend son activité après une période d'interruption (congé de maternité, congé parental, arrêt maladie de plus de six mois).



GETTYIMAGES

Attention, l'absence d'entretien professionnel peut constituer une faute pour l'employeur. Le salarié a la possibilité de demander des dommages-intérêts s'il démontre un préjudice.

DE NOUVELLES OBLIGATIONS FINANCIÈRES

Autre point clé de la réforme de la formation professionnelle, la loi a créé une contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance. Elle regroupe :

- l'actuelle contribution au financement de la formation professionnelle (0,55% pour les entreprises de moins de 11 salariés et 1% pour les entreprises de 11 salariés et plus, calculée sur la masse salariale brute) ;
- la taxe d'apprentissage (0,68%).

S'y ajoutent une contribution de 1% destinée à financer le CPF des salariés en contrat à durée déterminée (CDD) et, pour les entreprises de 250 salariés et plus qui emploient moins de 5% d'alternants, la contribution supplémentaire à l'apprentissage (CSA), dont le taux varie entre 0,05% et 0,60% de la masse salariale, en fonction du nombre d'alternants et de la taille de l'entreprise.

Seconde évolution, les entreprises de 11 salariés et plus sont désormais redevables de cette contribution au titre de la masse salariale de l'année en cours, et non plus au titre de la masse salariale de l'année précédente. De 2019 à 2022, cette nouvelle disposition sera progressivement mise en place. En 2022, la contribution unique sera prélevée automatiquement par l'Urssaf, chaque mois, selon des modalités à préciser. Aucune modification du calendrier des versements n'est prévue pour les entreprises employant moins de 11 salariés avant l'instauration des prélèvements mensuels. L'Urssaf transférera les fonds à France Compétences. Cette nouvelle agence publique nationale est notamment chargée de répartir les fonds mutualisés entre les différents acteurs de la formation professionnelle et de l'apprentissage.

À titre exceptionnel, les entreprises ne sont pas redevables du versement de la taxe d'apprentissage au titre de la masse salariale de 2019. Avant le 1^{er} mars 2020, les entreprises de moins de 11 salariés devaient donc verser à leur opérateur de compétences (OPCO), qui remplace les OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés), la contribution à la formation professionnelle et la contribution relative au CPF de transition professionnelle des salariés en CDD. Avant le 1^{er} mars 2020, les entreprises de plus de 11 salariés devaient donc payer le solde de la contribution à la formation professionnelle au titre de 2019, un acompte de 75% ayant été versé avant le 15 septembre 2019. Au titre de 2020, les employeurs de moins de 11 salariés paient leur taxe d'apprentissage via un versement unique qui intervient avant le 1^{er} mars 2021. Les entreprises de plus de 11 salariés devaient régler la contribution au CPF ainsi qu'un acompte de 60% concernant la contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance avant le 1^{er} mars 2020. Un second acompte était dû avant le 15 septembre 2020. Le versement devait être soldé avant le 1^{er} mars 2021.

LA FIN DU PLAN DE FORMATION

Depuis le 1^{er} janvier 2019, le plan de développement des compétences remplace le plan de formation. Il regroupe les actions de formation, le bilan de compétences et la validation des acquis de l'expérience (VAE). Grâce à ce nouveau dispositif, il est désormais possible de réaliser des formations en situation de travail (FEST) en plus des

— Grâce
au plan
de développement
des compétences,
il est désormais
possible de réaliser
des formations
en situation
de travail en plus
des formations
en présentiel
ou à distance.

formations en présentiel ou à distance. Par ailleurs, la notion d'action de formation est simplifiée, avec une nouvelle définition : « parcours pédagogique permettant l'atteinte d'un objectif professionnel ».

Le plan de développement des compétences distingue deux types d'actions de formation :

- les actions d'adaptation au poste de travail ou liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi. Le salarié ne peut refuser de telles formations, qui sont organisées sur le temps de travail avec maintien de sa rémunération ;

- les actions de développement des compétences (langues, informatique, etc.). Elles consistent à acquérir des compétences que le salarié n'utilisera pas en restant à son poste mais qui lui permettront d'obtenir une évolution professionnelle au sein de l'entreprise ou en dehors. Ces formations se déroulent en principe durant le temps de travail.

Pour mettre en place son plan de développement des compétences, l'employeur a l'obligation de consulter les représentants du personnel. Seules les entreprises de moins de 50 salariés peuvent obtenir des OPCO des financements pour la mise en œuvre de leur plan.

DÉVELOPPER L'ALTERNANCE

Un des objectifs de la réforme est de favoriser le recours à l'alternance. Pour rendre les contrats d'apprentissage et de professionnalisation plus adaptés au fonctionnement des entreprises, des aménagements ont donc été prévus.

Le contrat d'apprentissage

- La limite d'âge de formation en apprentissage passe de 26 ans à 29 ans révolus ;
- l'embauche pourra se faire tout au long de l'année ;
- les plus de 26 ans seront payés au minimum au niveau du smic et la rémunération mensuelle des apprentis de moins de 20 ans, en CAP ou bac Pro, augmentera de 30 € nets ;
- les apprentis de moins de 18 ans pourront travailler jusqu'à 40 heures par semaine et 10 heures par jour sous certaines conditions de compensation, dans certains secteurs d'activité (chantiers de bâtiment, de travaux publics, activités de création, d'aménagement et d'entretien sur les chantiers d'espaces paysagers).

Le contrat de professionnalisation

- La durée de ce contrat passe de 24 mois à 36 mois ;
- un cadre est fixé pour l'exécution du contrat à l'étranger : la durée maximale est d'un an (un contrat de 24 mois avec au minimum six mois en France) ;
- une expérimentation (pour trois ans) est mise en place pour les salariés (avec leur accord), permettant d'acquérir des compétences définies par l'employeur et l'OPCO.

CPF : DES DROITS IDENTIQUES POUR LES SALARIÉS À MI-TEMPS

À partir de 2019, le CPF devient un compte non plus en heures, mais en euros. Sur la base de 15 €/heure, tout salarié travaillant au moins à mi-temps acquiert 500 € par an, avec un plafond de 5 000 €. Cette somme passe à 800 € par an pour un salarié peu qualifié (sans diplôme de niveau 5 de type CAP ou BEP) ou pour une personne handicapée travaillant dans un établissement et service d'aide par le travail (ESAT). Le plafond atteint alors 8 000 €. ■

— Avec le compte personnel de formation (CPF), les salariés travaillant au moins à mi-temps acquièrent 500 € par an, avec un plafond de 5 000 €.

FINANCER LA FORMATION DES SALARIÉS : À QUI FAIRE APPEL ?

Les employeurs peuvent s'adresser à leur opérateur de compétences pour financer la formation des salariés. Nos explications.

La formation des salariés fait partie des obligations de l'employeur. En effet, ce dernier se doit d'assurer l'adaptation de ses collaborateurs à leur poste et le maintien de leur employabilité. Le financement des formations réalisées à l'initiative des entreprises repose notamment sur une contribution obligatoire, qu'elles doivent verser aux opérateurs de compétences (OPCO).

Ces derniers ont succédé aux organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) depuis le 1^{er} janvier 2019, date d'entrée en vigueur de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel. « La contribution versée représente un pourcentage de la masse salariale de l'entreprise. Une cotisation spécifique est également due lorsqu'elle embauche des CDD », explique Mickaël Delahaye, référent service social, paie et RH chez Arc Sogex, membre du groupement France Défi. S'y ajoutent, parfois, des contributions prévues par la convention collective de l'entreprise, ou des versements volontaires.

RECOURIR AUX OPCO

« Les employeurs sont en outre encouragés à rédiger un plan de développement des compétences qui rassemble les différentes actions de formation retenues pour leurs salariés », précise le spécialiste. Ce sont les OPCO qui financent ensuite la mise en œuvre des projets de formation des entreprises de moins de 50 salariés. « Les



GETTYIMAGES

modalités et les critères de prise en charge varient selon l'action de formation envisagée», indique Mickaël Delahaye.

Selon les règles établies, l'OPCO prend non seulement en charge le coût de la formation, mais aussi le salaire du collaborateur.

UNE AIDE POUR LES FORMATIONS EN ALTERNANCE

De leur côté, les entreprises de plus de 50 salariés peuvent également solliciter leur OPCO pour bénéficier d'éventuels co-financements de leurs formations par l'État, les régions ou Pôle emploi, par exemple, qui subventionnent certaines actions.

Les OPCO sont aussi chargés du financement des formations en alternance. Ils financent notamment les actions de reconversion ou de promotion par alternance à travers le dispositif Pro-A. Celui-ci permet l'obtention d'une qualification reconnue en vue d'un changement de métier ou d'une promotion sociale ou professionnelle. « Cela concerne uniquement les salariés qui ne sont pas titulaires d'une formation de niveau bac + 3 », précise Mickaël Delahaye. À noter que pour tout contrat conclu entre le 1^{er} juillet 2020 et le 28 février 2021, les employeurs peuvent obtenir une aide, versée mensuellement, de 5 000 € pour le recrutement d'un alternant mineur et 8 000 € pour le recrutement d'un alternant majeur. Elle est versée sans conditions aux entreprises de moins de 250 salariés. Pour celles de plus de 250 salariés, ces dernières doivent s'engager à atteindre un pourcentage d'alternants (5%) au sein de leur effectif, au 31 décembre 2021. L'aide peut également être effective à condition d'avoir au moins 3% d'alternants au 31 décembre 2021 et d'avoir connu, par rapport à 2020, une progression de 10% de cet effectif.

LE CPF : UN OUTIL MOBILISABLE PAR LE SALARIÉ

En dehors des actions décidées par l'entreprise, les salariés sont libres de se former en mobilisant leur compte personnel de formation (CPF). « Propre à chaque travailleur, ce dernier est alimenté de 500 € par an, plafonné à 5 000 € et convertible à hauteur de 15 euros par heure », complète l'expert.

Le CPF ne peut être mobilisé que par le salarié lui-même. Il permet de suivre des formations courtes ou longues, certifiantes et même qualifiantes lorsqu'elles relèvent du CPF de transition professionnelle. Dans ce dernier cas, ce sont les commissions paritaires interprofessionnelles (CPIR) qui, depuis le 1^{er} janvier dernier, prennent en charge le financement du projet. Aussi, lorsque la formation se déroule sur le temps de travail du salarié, ce sont elles qui assurent le versement de son salaire. ■

“ Les employeurs sont encouragés à rédiger un plan de développement des compétences qui rassemble les différentes actions de formation retenues pour leurs salariés. ”

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

QUELS SONT LES DIFFÉRENTS CONGÉS DE FORMATION À VOTRE DISPOSITION ?

Les salariés peuvent bénéficier de temps pour faire évoluer leurs compétences en sollicitant différents types de congés de formation.

La formation professionnelle est un outil au service des salariés pour progresser dans leur poste, s'adapter aux évolutions du monde du travail ou changer de voie. Ils sont libres de se former comme ils le souhaitent en dehors de leur temps de travail, en mobilisant par exemple leur compte personnel de formation, mais la loi prévoit également des congés dédiés à la formation.

CONGÉS DE FORMATION : LES CONDITIONS D'ACCESSIBILITÉ

Le projet de transition professionnel (PTP), ou CPF de transition, remplace depuis janvier 2019 l'ancien congé individuel de formation. « Il permet à des salariés souhaitant changer de métier ou de profession de financer des formations avec un certificat ou un diplôme à la clé. Le salarié peut partir en congés de formation et bénéficier du maintien de sa rémunération », détaille maître Haïba Ouaissi, avocat en droit du travail. Ce dispositif est accessible sous conditions d'ancienneté : deux ans, consécutifs ou non, dont un dans l'entreprise (pour un CDI) ou deux ans au total de travail au cours des



120 jours

avant le début de son congé de formation, le salarié doit envoyer une demande écrite à son employeur.

GETTYIMAGES

— Le congé de formation économique, sociale et syndicale est ouvert à tous, adhérents ou non d'un syndicat, dans la limite de douze jours par an.

cing dernières années (pour un CDD), dont quatre mois en CDD la dernière année. « Le salarié doit adresser une demande écrite à son employeur au plus tard 120 jours avant le début de la formation », précise maître Haïba Ouaiissi.

L'entreprise a trente jours pour répondre. Dès lors que le délai de demande et les conditions d'ancienneté sont respectés, l'employeur ne peut refuser ce congé. Il peut seulement en demander le report, dans la limite de neuf mois au maximum.

UN BILAN DE COMPÉTENCES POUR FAIRE LE POINT

Il est également possible de bénéficier d'un congé de 24 heures au maximum pour effectuer [un bilan de compétences](#). « Il peut être réalisé dans le cadre du CPF, du PTP ou dans le plan de développement des compétences mis en place dans l'entreprise », explique maître Haïba Ouaiissi. Ce congé est ouvert aux salariés dans les mêmes conditions que le congé de PTP. Là encore, ils doivent adresser une demande d'autorisation d'absence à leur employeur, au moins soixante jours avant le début du bilan. L'entreprise peut donner son accord ou reporter le bilan, à condition que ce délai soit nécessaire à son fonctionnement.

FAIRE VALIDER SES ACQUIS

Avec un an d'expérience ou 24 mois d'activité sur les cinq dernières années pour les CDD, un salarié peut aussi solliciter un congé pour obtenir une [validation des acquis de son expérience](#) (VAE). Celle-ci aboutit à l'obtention d'un diplôme ou d'une certification professionnelle. Le collaborateur peut demander à s'absenter pour préparer cette VAE ou passer les épreuves. Cette demande doit être effectuée dans le même délai que pour un bilan de compétences. L'employeur dispose ensuite de trente jours pour répondre favorablement, rejeter la demande d'absence, ou la reporter.

DES MESURES POUR LES REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS

Le congé de formation économique, sociale et syndicale (CFESS) vise à permettre aux salariés de se préparer à exercer des fonctions syndicales. Il est ouvert à tous, adhérents ou non d'un syndicat, dans la limite de douze jours par an. « L'employeur ne peut le refuser que si, après avis conforme du comité social et économique (CSE), l'absence du salarié porte atteinte à la bonne marche de l'entreprise, ou si un certain nombre de CFESS sont pris en même temps », précise l'avocat en droit du travail.

Des congés de formation spécifiques sont également prévus pour les membres d'un comité social et économique ou d'un conseil de prud'hommes. ■

MENTORAT : COMMENT BIEN LE METTRE EN ŒUVRE ?

Le mentorat est une forme d'accompagnement qui a longtemps été au service de l'entrepreneuriat. Il s'invente désormais en interne, dans les entreprises. Mode d'emploi.

Entre coaching, tutorat et autre forme de conseil, le mentorat occupe une place très particulière. « Il y a d'abord une définition ancestrale qui renvoie à Mentor, le précepteur de Télémaque, le fils d'Ulysse, rappelle Tristan Rachline, directeur du cabinet de recrutement Clémentine, un familier de ce type d'accompagnement. Aujourd'hui, je situe le mentor entre le consultant et le coach, car il doit avoir une expertise professionnelle autant que des compétences humaines et des capacités de transmission. Quant au "mentoré", c'est un profil que l'entreprise veut valoriser et faire grandir. »

UNE RÉFLEXION À MENER EN AMONT

Tristan Rachline conseille de ne pas brûler les étapes. Avant d'envisager un mentorat, une entreprise doit d'abord déterminer pour qui et avec qui elle veut l'instaurer. « L'idée grandit dans des sociétés qui ont besoin de retenir leurs salariés, complète notre expert. Pour valoriser certains profils, un employeur peut proposer de les épauler, de les accompagner et de les faire grandir. »

Attention, toutefois, à bien présenter les choses. Même si l'idée est de le faire gagner en compétences et de le guider vers de plus



GETTYIMAGES

hautes responsabilités, l'« heureux élu » doit se percevoir comme tel et ne pas se sentir stigmatisé. « Tout le monde n'est pas forcément ouvert à ce type de transmission non plus. Un coach, on l'oublie. Un mentor peut rester dans son réseau tout au long de sa carrière... », note Tristan Rachline.

DES FORMATIONS TRÈS UTILES

Le mentorat dessine les contours d'une relation particulière entre un salarié prometteur et l'un de ses aînés. Néanmoins, il ne suffit pas d'avoir plus d'expérience pour endosser le costume de mentor... « Longtemps, cette relation s'est nouée de façon informelle avec ce que l'on a appelé des "parrains", observe Tristan Rachline. Aujourd'hui, cependant, ce rôle se "professionnalise". »

Le partage d'expérience s'apprend, comme en témoignent les nombreuses formations en mentorat ou en mentoring qui fleurissent sur le marché : « Il y a des formations et de nouveaux diplômes, preuve que la demande augmente. Ces formations ponctuelles sont intéressantes dans certaines entreprises, elles permettent de mieux cadrer le dispositif envisagé et d'aider certains de leurs cadres à endosser ce rôle. »

ET SI VOUS MISIEZ SUR UN PROFIL EXTÉRIEUR ?

Autre option pertinente : faire intervenir un profil qualifié extérieur à l'entreprise. « Dans les petites entreprises, il est parfois plus difficile de trouver un mentor en interne. Et d'un point de vue relationnel, dans les petites équipes, cela peut être compliqué sur le long terme, car tout le monde se croise tous les jours », remarque l'expert. Au fil de sa carrière, Tristan Rachline a vu des mentors s'impliquer dans des start-up : « Il y a des noms de mentors qui s'échangent dans certains cercles et dans certains réseaux. Dans les petites entreprises, ils sont souvent proposés par des investisseurs. Typiquement, par exemple, il peut s'agir d'aider un développeur génial qui a une idée fantastique à s'installer dans une nouvelle position de leader. » ■

— Le partage
d'expérience
s'apprend, comme
en témoignent
les nombreuses
formations
en mentorat
ou en mentoring
qui fleurissent
un peu partout.

LE REVERSE MENTORING, QU'EST-CE QUE C'EST ?

Le reverse mentoring – ou tutorat inversé – bouscule les codes du management et permet aux différentes générations de mieux interagir.

En septembre 2019, du haut de ses 24 ans, Sophia Lim est devenue... présidente du groupe Adecco. Certes, en tandem, et pour un mois seulement. Dans le cadre d'un programme de reverse mentoring, la jeune femme a eu l'opportunité de travailler avec son PDG, Alain Dehaze, elle l'a accompagné en rendez-vous clients et a participé aux revues opérationnelles du monde entier. « Cet apprentissage pratique constitue l'une des meilleures façons pour ma génération de s'initier aux postes de direction et de préparer la relève », assure l'intéressée.

Du côté de la direction, la mise en place d'un tel programme n'est pas si désintéressée non plus. « Dans une logique de reverse mentoring, je vais également profiter de ses analyses et de son point de vue sur le futur du marché de l'emploi et du leadership, témoigne ainsi Alain Dehaze. Le monde du travail est en mutation, et la technologie transforme la façon dont nous accomplissons nos tâches. Les compétences du dirigeant évoluent donc, elles aussi. »

D'UNE GÉNÉRATION À L'AUTRE

Avec le reverse mentoring, littéralement le tutorat inversé, les jeunes, aussi, inspirent leurs aînés. Il s'agit d'une autre façon de travail-



GETTYIMAGES

ler inspirée par les générations Y (c'est-à-dire les personnes nées entre 1980 et 1995) voire Z (nées après 1995). Il suffit de les avoir côtoyées pour savoir que leur agilité digitale et leur pratique intuitive des réseaux sociaux changent tout. « Nous assistons à un chassé-croisé entre quatre générations qui ne s'était jamais produit auparavant, observe Arnaud Benitah, coach et coauteur du guide *La Boîte à outils du dialogue en entreprise* (éd. Dunod). Or, chaque génération vient travailler avec son expérience et avec son vécu. » Concrètement, chacune peut apprendre de l'autre... et dans les deux sens.

« Un groupe peut inspirer ses aînés avec une approche différente en termes de stratégie, comme l'illustrent les expériences de "Shadow Comex", c'est-à-dire de Comex parallèles aux comités de direction, où des équipes plus jeunes réfléchissent aux mêmes problématiques », décrypte le coach.

DES RELATIONS À RÉINVENTER

Toute entreprise peut promouvoir le reverse mentoring de façon plus ou moins formelle. Elle peut se faire accompagner par un coach ou un cabinet extérieur, selon sa taille et les problématiques à aborder. Elle peut aussi réinventer et redessiner certaines relations existantes. « Quand un jeune travaille en alternance, il apprend de ses aînés, explique Julien Pouget, consultant chez JP & Associés et spécialiste du management intergénérationnel. Or, par la même occasion, rien n'empêche un jeune d'éclairer en même temps un senior sur un sujet, ou sur l'utilisation de certains outils informatiques, par exemple. Dans des organisations plus plates et moins pyramidales, chacun a quelque chose à gagner de l'expérience de l'autre. » ■

“ Nous assistons à un chassé-croisé entre quatre générations qui ne s'était jamais produit auparavant. Chacune vient travailler avec son expérience et avec son vécu. ”

Arnaud Benitah, coach et coauteur du guide *La Boîte à outils du dialogue en entreprise* (éd. Dunod)

MOOC, E-LEARNING, MOBILE-LEARNING : DE NOUVEAUX OUTILS EFFICACES POUR SE FORMER ?

À l'heure où moins de trois personnes sur dix s'intéressent encore aux formations à l'ancienne, en présentiel, faut-il tout déléguer aux outils numériques ? Et sous quelles formes ?

C'est un véritable plébiscite pour le e-learning. Selon l'enquête réalisée par l'Institut supérieur des technologies de la formation (ISTF) en 2018, seuls 29% des sondés s'intéressaient encore à des parcours de formation en présentiel. 97% d'entre eux affirmaient vouloir se lancer dans le numérique au cours de l'année, contre 50% l'année précédente. « Les salariés d'aujourd'hui n'ont plus le temps ni l'envie de s'enfermer dans une salle pour se former comme autrefois, confirme Nathalie Battu, ingénieure pédagogique multimédia à l'École de management Léonard de Vinci (EMLV). Le e-learning offre une telle latitude qu'il serait impossible de ne pas s'adapter à ces nouveaux outils. »

UN CPF VERSION E-LEARNING

MOOC, e-learning, mobile-learning : encore faut-il s'y retrouver dans la multitude des canaux proposés. « Le e-learning désigne



GETTYIMAGES

toute forme de formation proposée par voie numérique. L'offre a commencé aux débuts d'Internet avec des cours d'anglais, et s'est largement étoffée, depuis. Elle s'adresse aujourd'hui à des salariés ou à des particuliers désireux de suivre un enseignement à distance, chez eux ou au bureau, sans avoir à se déplacer dans un institut. » Concrètement, il peut s'agir de formations payantes et certifiantes. Signe des temps : le compte personnel de formation (CPF), qui a remplacé le DIF (droit individuel à la formation), s'accompagne désormais d'une application qui permet de choisir, en ligne, une formation inscrite au RNCP (Répertoire national des certifications professionnelles). Et celles-ci sont de plus en plus souvent proposées sous forme de e-learning, à distance.

— Le “mobile learning” devrait particulièrement intéresser les profils qui passent beaucoup de temps dans les transports.

CERTAINS MISENT SUR LE “BLENDED LEARNING”

Chacun est libre, ensuite, de choisir l'écran qu'il préfère. « Dès lors que vous suivez certains modules par téléphone, cela devient du “mobile learning”, poursuit Nathalie Battu. Cela convient particulièrement à des profils qui passent beaucoup de temps dans les transports, par exemple. Les plateformes en tiennent compte, elles savent proposer certains modules et vidéos plus courts, pour ces canaux. » C'est aussi une solution qui séduira davantage les générations Y et Z, celles qui maîtrisent le mieux les outils numériques. « Les autres suivront le même module sur leur ordinateur, au bureau ou chez eux », constate l'ingénieure pédagogique.

Mais tous les modules ne s'adressent pas au même public, comme en témoigne le succès des MOOC (massive open online course). « Comme leur nom l'indique, il s'agit d'e-learning. Certains sont même certifiants. Cependant, cette offre se distingue en général par sa gratuité et sa périodicité limitée. » Parmi les cibles visées, l'experte cite les salariés mais aussi les étudiants, ou des profils en recherche d'emploi, désireux d'approfondir un sujet ou une compétence. « La limite du MOOC est qu'une minorité d'inscrits les terminent », nuance Nathalie Battu.

Le e-learning manquerait-il parfois d'un cadre ? Selon l'enquête de l'ISTF, la formation mixte – à la fois présentielle et à distance – aurait elle aussi augmenté, pour atteindre 64% des modalités mises en œuvre en 2018. « Le “blended learning” est une solution intéressante, reconnaît l'experte. On propose aux intéressés de suivre une première partie des cours à distance, avant de rencontrer un formateur pour boucler l'apprentissage. Aujourd'hui, c'est peut-être là dessus qu'il faut miser. » ■

CHEF D'ENTREPRISE : COMMENT OPTIMISER LA PROMOTION INTERNE ?

La promotion interne est essentielle pour valoriser les collaborateurs clés de votre société. Mais elle ne s'improvise pas.

La promotion interne, un moyen de fidéliser les salariés ? Elle répond en tout cas à leurs souhaits, comme en témoigne une enquête sur la mobilité professionnelle réalisée par l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) : en 2018, 64% des sondés espéraient un changement professionnel dans les trois ans à venir et 42%, en particulier, aspiraient à progresser dans leur entreprise.

UNE STRUCTURE PYRAMIDALE À CASSER

Comme beaucoup de dirigeants, les associés du groupe CAEC ont réfléchi au fonctionnement de leur entreprise et aux différentes mobilités possibles. « Nous ne voulions pas que les collaborateurs soient "cadenassés" dans un intitulé de poste, résume Sylvain Lagrange, le directeur social et associé de cette entreprise d'expertise comptable qui emploie 63 personnes. En 2016, nous avons constaté que nous avions une structure très pyramidale, souvent propre à notre secteur, mais qui pouvait amener un écrasement des postes de collaborateurs affectés à de la saisie et à un cloisonnement interne. Il fallait absolument que les collaborateurs puissent évoluer vers des postes de chargés de mission, et donner une place aux juniors, en cassant notre schéma pyramidal. Nous nous sommes placés davantage dans une logique d'évolution en compétences. »



GETTYIMAGES

UNE RÉFLEXION À MENER DÈS L'EMBAUCHE

Pour bien gérer la question de la promotion interne, celle-ci est traitée en amont, presque dès l'embauche de certains collaborateurs. « Il faut que les nouveaux venus arrivent chez nous avec l'idée qu'ils seront poussés vers le haut et qu'ils pourront acquérir de nouvelles compétences, notamment grâce à des formations », espère le responsable.

ANTICIPER, ACCOMPAGNER ET FORMALISER

Ce facteur d'attractivité s'avère surtout essentiel pour les profils juniors : « Nous les recrutons au niveau DCG (diplôme de comptabilité et de gestion) ou DSCG (diplôme supérieur de comptabilité et de gestion), et nous les faisons évoluer au fur et à mesure. »

Selon lui, une promotion interne s'anticipe, elle s'accompagne et elle se formalise. Le chef de groupe – ou chef de mission – joue un rôle crucial au cours de ces étapes. Il a pour tâche de suivre la formation et l'évolution de la charge de travail des collaborateurs, jusqu'à ce que ces derniers soient autonomes.

DES FRUSTRATIONS, DANS CERTAINS CAS

Reste la question qui fâche : tous les collaborateurs peuvent-ils prétendre à une promotion interne ? Évidemment, non. Sylvain Lagrange en convient : « Il y a d'abord le cas de certains profils qui en ont les qualités techniques, mais pas les aspects relationnels. Dans ce cas, il faut être franc, savoir expliquer, et travailler sur ce qui manque. » Le second cas est ennuyeux. « Nous avons aussi des personnes qui veulent devenir cadres et chefs de groupe, mais nous sommes simplement limités par le nombre de postes à pourvoir parmi nos effectifs. » Le risque est qu'ils puissent légitimement chercher cette promotion ailleurs. « Là aussi, il faut jouer la transparence et dire que les compétences ne sont pas en cause. Qu'il n'y a pas d'ouverture, ou du moins, pas encore... » ■

“ Tous les collaborateurs ne peuvent prétendre à une promotion interne. Certains profils ont des qualités techniques, mais pas les aspects relationnels. Dans ce cas, il faut être franc, savoir expliquer, et travailler sur ce qui manque. ”

Sylvain Lagrange, responsable social au sein du groupe CAEC,
membre du groupement France Défi



ORGANISER LE TRAVAIL
GÉRER LES COMPÉTENCES
3 MOTIVER LES SALARIÉS



BSI : UN OUTIL QUI AIDE À GARDER SES COLLABORATEURS

Adopté depuis longtemps par les entreprises anglo-saxonnes, le bulletin social individuel s'est imposé dans les grandes entreprises françaises comme un outil de valorisation de leur politique salariale et sociale. Peu à peu, les PME y viennent aussi.

Le montant net figurant au bas de la feuille de paie : c'est le chiffre qui focalise généralement l'attention des salariés lorsqu'ils se demandent s'ils sont correctement payés. Pourtant, cet élément n'est souvent qu'un élément du « package » de rémunération et des avantages proposés par un employeur.

Un bulletin social individuel (BSI) a justement pour objectif de donner une image aussi complète que possible de la situation du salarié en matière de rémunération, mais pas uniquement. « Plus les entreprises ont une politique sociale attractive, plus elles ont intérêt à récapituler l'ensemble des avantages qu'elles offrent pour les valoriser. C'est un élément de fidélisation », commente Clémence Perrin, directrice projets et innovation chez Adding, société de conseil en rémunération, avantages sociaux et capital humain.

SALAIRE, MUTUELLE, CONCIERGERIE, ETC.

Rémunération mensuelle, primes, commissions, bonus en tout genre mais aussi épargne salariale, retraite, mutuelle santé... Au-delà de ces éléments sonnants et trébuchants, bien d'autres données sont



GETTYIMAGES

compilées dans un BSI. « Il peut s'agir des avantages liés au comité social d'entreprise ou à l'action logement, de la partie des chèques restaurant et de la carte de transport prise en charge par l'entreprise, des services de conciergerie, de la crèche d'entreprise ou encore de la salle de sport mise à disposition des salariés », détaille Clémence Perrin. Autant d'avantages difficilement monétisables, mais qui ont un réel impact sur les revenus des salariés, grâce notamment aux économies qu'ils leur permettent de faire.

D'autres sujets peuvent aussi être abordés dans un BSI, notamment ceux en lien avec la qualité de vie au travail, comme les accords sur le temps de travail, le nombre de jours de RTT accordés ou encore, les modalités de [télétravail](#). Au sommaire également, le nombre de journées de formation suivies dans l'année par le destinataire du BSI et, parfois, le coût pour l'employeur. « Le BSI a aussi un objectif pédagogique : il permet d'apporter des éclairages sur la politique d'épargne salariale, la prévoyance ou encore la retraite », souligne la responsable de la société de conseil Adding.

VERSION PAPIER OU VERSION WEB

À l'origine, les BSI, au format papier, étaient remis aux salariés ou envoyés directement à leur domicile. « Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises optent pour la dématérialisation », constate Clémence Perrin. Certaines optent pour un document numérique déposé dans le [coffre-fort électronique](#) de leurs collaborateurs, d'autres pour des sites web sécurisés. « Cette dernière solution permet davantage d'interactivité. En prime, les solutions customisables sont accessibles à des tarifs compétitifs, les offres sur mesure étant davantage réservées aux grandes entreprises », assure Clémence Perrin. Le coût de cet outil de communication RH est, dans tous les cas, à appréhender à l'aune des efforts de fidélisation et du coût du recrutement. ■

“ Le bulletin social individuel a aussi un objectif pédagogique : il permet d'apporter des éclairages sur la politique d'épargne salariale, la prévoyance ou encore la retraite. ”

Clémence Perrin, directrice projets et innovation au sein du cabinet Adding

LOI PACTE ET ÉPARGNE SALARIALE : QUELS SONT LES CHANGEMENTS ?

Avec la loi Pacte de mai 2019, le gouvernement entendait encourager le partage de la valeur dans les entreprises à travers différentes incitatives destinées à favoriser l'épargne salariale.

Favoriser l'essor de l'épargne salariale dont ne bénéficie encore qu'une faible part des salariés des TPE/PME, c'est l'une des ambitions de la [loi Pacte](#).

Si la loi a été promulguée le 22 mai 2019, les mesures fiscales liées à l'épargne salariale ont été intégrées à la loi de financement de la Sécurité sociale pour 2019. Elles sont donc en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2019.

UN COUP DE POUCE FISCAL

Le forfait social, c'est-à-dire les taxes que paient les entreprises sur leurs contributions à l'épargne salariale, a été réduit, voire supprimé pour certaines d'entre elles. Jusqu'à 50 salariés, les entreprises ne paient ainsi plus de forfait social sur les versements liés à la participation, l'intéressement et l'abondement.

Pour les entreprises de 50 à 250 salariés, le forfait social est supprimé sur l'intéressement. Il passe de 20% à 10% sur l'abondement de l'employeur dans un plan d'épargne entreprise (PEE) quand il a pour objectif d'aider les salariés à devenir actionnaires de leur société.



GETTYIMAGES

— De nouveaux produits d'épargne apparaissent. Conséquence : les Perp, les contrats Madelin et les Perco ne pourront plus être commercialisés à partir du 1^{er} octobre 2020.

DES MODÈLES D'ACCORDS À CONSULTER

Depuis un peu plus d'un an, afin de faciliter la mise en place de dispositifs d'épargne salariale, le ministère du Travail a mis à disposition sur son site des accords types sur l'intéressement et la participation.

La [loi Pacte](#) prévoit également la tenue de négociations de branche sur la mise en place d'un régime d'intéressement, de participation ou d'épargne salariale d'ici à la fin 2020. Ces accords de branche devront tenir compte des spécificités des entreprises de moins de 50 salariés.

SIMPLIFICATION ET HARMONISATION

Les règles de versement de l'intéressement sont alignées sur celles de la participation. Ainsi, le plafond de la prime d'intéressement est identique à celui de la participation. Il est relevé de la moitié aux trois quarts du plafond annuel de la Sécurité sociale par bénéficiaire, soit 30 852 € en 2020.

La loi prévoit également que l'accord d'intéressement se poursuive en cas de changement de situation juridique de l'entreprise, dans le cas d'une fusion ou d'un rachat, par exemple.

Elle élargit l'accès au dispositif d'épargne salariale non plus seulement au conjoint marié du chef d'entreprise, mais également à son partenaire de Pacs.

L'ÉPARGNE RETRAITE SE TRANSFORME

La loi Pacte réorganise également l'épargne retraite en fixant un cadre commun, le plan d'épargne retraite (PER). Disponible depuis le 1^{er} octobre 2019, il se décline sous trois formes : un PER individuel, et deux PER d'entreprise. Le [PER individuel](#) (PERin) succède au Perp et au contrat Madelin. Le PER d'entreprise collectif (PERE collectif) succède au Perco. Le PER d'entreprise obligatoire (PERE obligatoire) succède au contrat article 83.

Les Perp, les contrats Madelin et les Perco ne pourront plus être commercialisés à partir du 1^{er} octobre 2020. À noter que dans le contexte de la crise sanitaire, un déblocage des contrats Madelin est autorisé jusqu'au 31 décembre 2020. L'épargne des anciens plans est transférable vers les nouveaux PER. Outre la portabilité des droits acquis, la loi Pacte prévoit la possibilité de débloquer son épargne avant la retraite pour acheter sa résidence principale. Les salariés ont également le choix de liquider leur épargne sous forme de rente ou de capital, voire partiellement en capital et en rente. Dernière nouveauté, toutes les entreprises peuvent proposer un PERE collectif à leurs salariés, y compris celles qui n'ont pas mis en place un PEE. ■

PARTICIPATION, INTÉRESSEMENT... DES OUTILS À DISPOSITION POUR FIDÉLISER SES ÉQUIPES

Associer les salariés aux performances et aux résultats de l'entreprise à travers des dispositifs financiers peut être un moyen de booster leur implication. Décryptage des outils de motivation existants.

Dispositifs de l'épargne salariale, l'intéressement et la participation poursuivent un objectif commun : impliquer le salarié dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ils peuvent prendre deux formes : une prime en fonction de la performance de l'entreprise (l'intéressement), ou une participation aux bénéfices. « Ces outils permettent de motiver et de fidéliser les salariés, fait remarquer Alexandra Despres, directrice juridique et droit du travail au cabinet Michel Creuzot, membre du groupement France Défi. Dans le cadre du recrutement, c'est aussi un atout pour attirer des talents. »

DES OUTILS COLLECTIFS

La participation est obligatoire pour les entreprises qui ont employé sans interruption au moins 50 salariés par mois au cours des cinq dernières années. En dessous de ce seuil, le choix revient à l'employeur. L'intéressement est facultatif. « Pour les salariés d'une entre-



GETTYIMAGES

prise qui met en place volontairement un dispositif, l'effet est encore plus motivant. Cela demeure toutefois assez rare dans les petites structures qui comptent moins de dix salariés. Le coût n'est pas le même», estime Alexandra Despres.

Point commun, ces deux outils de motivation s'appliquent de manière collective : les primes sont versées à tous les salariés justifiant de trois mois d'ancienneté. Leur montant dépend d'une formule appliquée par l'entreprise dans un cadre réglementé et après un accord qui en fixe les modalités, d'une durée minimale de trois ans. «La formule de calcul et le montant doivent être cadrés avec l'expert-comptable pour qu'ils soient en cohérence avec les résultats et les objectifs de l'entreprise», recommande l'experte. Alexandra Despres insiste sur le respect du cadre juridique : «Si l'accord n'est pas conforme ou n'est pas respecté, en cas de contrôle Urssaf, tous les montants peuvent être soumis aux charges sociales.»

L'IMPACT DE LA LOI PACTE

Pour l'entreprise, l'intéressement ou la participation sont exonérés de cotisations sociales. Depuis le 1^{er} janvier 2019, le forfait social de 20% est également supprimé pour les entreprises de moins de 250 salariés pour l'intéressement et pour les entreprises de moins de 50 salariés au titre de la participation. Une évolution instaurée par la loi Pacte, qui découle de la volonté du gouvernement de favoriser l'épargne salariale.

«Pour les salariés, les primes de participation sont exonérées de charges sociales et d'impôt sur le revenu, à condition que les sommes soient placées et bloquées pendant cinq ans sur un plan d'épargne salariale (PEE, PEI, PERE collectif)», note la responsable du cabinet Michel Creuzot.

Si le salarié demande le versement immédiat de la prime, le montant devient imposable. Dans le cas de l'intéressement, la prime est soumise à l'impôt sur le revenu, sauf si le salarié affecte la somme à un plan d'épargne dans les quinze jours de son versement. Dans les deux cas, le montant maximum de la prime ne peut dépasser 30 852 € en 2020.

Attention, avec l'épidémie de Covid-19, certains salariés devront patienter cette année : l'ordonnance 2020-322 du 25 mars 2020, prise dans le cadre de la loi sur l'urgence sanitaire, autorise le gouvernement à modifier, à titre exceptionnel, les dates limites et les modalités de versement de cette épargne. Les entreprises rencontrant des problèmes de trésorerie peuvent décaler les versements jusqu'au 31 décembre 2020, sans intérêt de retard.

DES STOCK-OPTIONS DANS LES GRANDS GROUPES

Parmi les autres dispositifs financiers qui peuvent motiver les salariés, il y a les stock-options. L'attribution d'actions gratuites ou à des conditions plus avantageuses que celles du marché se limite cependant aux grands groupes, cotés en Bourse.

«L'attribution d'actions est à l'initiative du dirigeant, rappelle Alexandra Despres. À la différence de l'intéressement et de la participation, sa mise en place peut être réservée à une partie des salariés seulement. Des salariés aux postes clés, il s'agit généralement de cadres et de dirigeants.» ■

— Les stock-options sont réservées le plus souvent à des salariés occupant des postes clés : des cadres et des dirigeants qui opèrent dans les plus grosses sociétés.

PRIMES AUX SALARIÉS : COMMENT NE PAS COMMETTRE D'IMPAIR ?

Si le versement de primes part d'une bonne intention de la part de l'employeur, ce dernier peut vite se retrouver coincé juridiquement si le cadre de leur obtention est mal établi.

Bien qu'elles soient en grande partie encadrées par les conventions collectives, les primes peuvent aussi être versées individuellement ou à des groupes d'employés, dans un souci de fidélisation et de gratification, sur décision du chef d'entreprise.

Les formes peuvent donc varier énormément. Par exemple, la prime d'ancienneté a pour vocation de récompenser la fidélité du personnel et de favoriser la stabilité des effectifs. La prime d'objectif vient gratifier les performances et les résultats individuels, alors que la prime d'assiduité valorise la présence régulière du collaborateur.

UNE CONVENTION COLLECTIVE, OU LE CHOIX D'UN DIRIGEANT

Certaines primes sont liées au quotidien du salarié et aux conditions d'exercice de son travail. Elles sont inscrites dans la convention collective ou l'accord de branche, comme la prime froid, la prime de nuit ou la prime de risques.

Le montant et le versement de plusieurs d'entre elles dépendent du chef d'entreprise, à l'instar de la prime d'objectif ou de la prime de mariage. Dans bien des cas, le dirigeant n'est pas toujours libre de les modifier ou de les supprimer à sa guise.



GETTYIMAGES

Il faut d'abord distinguer deux familles de primes : les primes systématique ou d'usage, et les primes occasionnelles ou exceptionnelles. S'il ne fait pas clairement la différence, bien souvent, le chef d'entreprise peut se retrouver coincé, sans possibilité de faire machine arrière.

SE RÉFÉRER À UN ÉVÉNEMENT OU À UN EFFORT PARTICULIER

«À partir du moment où une prime devient répétitive et qu'elle s'adresse à l'ensemble du personnel, il faut que l'employeur ait conscience que, sans le savoir, il crée un usage et que les salariés sont en droit, même si les résultats en fin d'année ne sont pas bons, de l'exiger», prévient Jean-Michel Abeille, expert-comptable et fondateur associé du cabinet ACA Consult, membre du groupement France Défi. Conséquence, la prime devient, dans ce cas, partie intégrante du salaire. Elle doit être prise en compte dans le calcul des congés payés. L'expert déconseille également formellement de compenser des heures supplémentaires par une prime exceptionnelle.

À quel moment une prime devient-elle systémique ? «Il faut prendre le problème à l'opposé, explique Jean-Michel Abeille. Pour qu'une prime garde un caractère exceptionnel, il faut qu'elle fasse référence à un événement précis ou à un effort particulier qu'a fourni un salarié en vue de l'aboutissement d'un projet : une prestation pour tel client, l'obtention d'un gros contrat, etc. Il faut pouvoir démontrer le caractère ponctuel et exceptionnel.»

DES PRIMES MOTIVÉES DE MANIÈRE OBJECTIVE

Pour éviter toute accusation de favoritisme ou de discrimination, une prime exceptionnelle doit être motivée de manière objective. A contrario, une prime de vacances ou un treizième mois devient très vite un usage, avec toutes ses conséquences : les salariés qui s'en vont avant son versement sont en droit de demander un prorata. Du moins tant que les règles d'obtention des primes ne sont pas exprimées très clairement.

À ce titre, Jean-Michel Abeille conseille au chef d'entreprise de se faire accompagner, «par son [expert-comptable](#) ou par un avocat spécialisé en droit social, qui aidera à mettre en place à son intention la politique de primes qui convient le mieux». Et à la traduire dans les paramètres du droit social français, pour éviter de mauvaises surprises... ■

— Se faire accompagner d'un expert-comptable ou d'un avocat spécialisé en droit social peut aider à mettre en place la politique de primes qui convient le mieux.

CHÈQUES ET TICKETS RESTAURANT : LES RÈGLES QUI S'APPLIQUENT

C'est l'un des avantages sociaux préférés des Français. Pratiques, les tickets et les chèques restaurant répondent à des conditions d'utilisation et de financement parfois méconnues.

Au moment de régler le déjeuner, sortir le ticket ou le chèque restaurant, voire la carte à puce, ou utiliser une application dédiée est devenu un réflexe quotidien pour 4 millions de Français, d'après une étude réalisée en 2018 pour la Commission nationale des titres restaurant. Selon elle, 140 000 entreprises octroieraient des titres restaurant à leurs salariés.

Le principe ? L'employeur prend en charge une partie du ticket, le reste du prix est payé par le salarié en étant prélevé sur sa fiche de paie. Simple et efficace. À condition d'en faire bon usage et de démêler le vrai du faux. Saurez-vous répondre correctement aux quatre affirmations suivantes ?

“DÉLIVRER DES TITRES RESTAURANT EST OBLIGATOIRE”

C'est faux ! La mise en place de cet avantage social est facultative pour l'entreprise, à condition qu'elle dispose d'une cantine ou d'un local de restauration, ou si une indemnité repas est déjà versée. « Dans ce cas, il n'y a pas d'obligation. C'est vraiment un choix de l'employeur », souligne Julie Breuil, adjointe de direction service paye RH au cabinet Valexco, membre du groupement France Défi.



38 euros

C'est le montant maximal des titres restaurant.

À noter qu'un salarié peut refuser d'en bénéficier « s'il en fait la demande par écrit ». Pour Julie Breuil, à offre de salaire égale, « c'est un argument supplémentaire à mettre en avant lors d'un recrutement. D'autant plus, quand la convention collective ne prévoit pas de donner d'indemnité de repas ».

“TOUS LES SALARIÉS Y ONT DROIT”

C'est exact ! Nominatifs, les titres restaurant doivent être accordés sur une « base égalitaire aux membres du personnel salarié », note la responsable du cabinet Valexco. Il ne peut donc y avoir de distinction entre les salariés cadres ou non cadres, sédentaires ou non. Leur nombre doit correspondre aux journées effectivement travaillées, hors RTT, congés ou maladie.

Les stagiaires, les intérimaires et les apprentis y ont droit, eux aussi. De même que les salariés à temps partiel ou en télétravail, pour les seuls repas compris dans leurs horaires de travail. À la fin du mois, sur le bulletin de salaire, l'employeur a l'obligation de faire apparaître la participation du salarié pour l'acquisition des titres ainsi que leur nombre, avec leur valeur.

“LE SALARIÉ PEUT LES UTILISER À SA GUISE”

Eh non ! L'utilisation des titres restaurant est encadré par le Code du travail : plafond journalier, non utilisation le dimanche sauf en cas de travail dominical, restriction géographique... Cependant, le gouvernement a assoupli ces règles pour aider les restaurateurs à surmonter la crise liée au Covid-19. Ainsi, jusqu'au 31 décembre 2020, leur montant maximum quotidien a été porté à 38 €, au lieu de 19 €. De plus, régler avec des titres restaurant le dimanche et les jours fériés est devenu possible.

“ILS SONT EXONÉRÉS DE COTISATIONS”

C'est vrai, mais à deux conditions. « L'employeur doit prendre en charge entre 50% et 60% de la valeur nominale du titre. Et dans cette tranche, la contribution ne doit pas excéder 5,55 €, le plafond d'exonération en 2020 », explique l'adjointe de direction service paye RH. Au-delà, l'excédent est soumis à des charges, mais la partie inférieure reste exonérée.

Dans le cas où un comité d'entreprise participerait, il faut cumuler les deux participations (employeur et comité) pour apprécier ces limites d'exonération. Sous réserve du respect de ces limites, les titres restaurant sont exonérés d'impôt sur le revenu pour les salariés. « Même si le salarié en prend une partie à sa charge, le surplus pris par l'employeur représente un complément de salaire non imposé. C'est donc tout à fait intéressant », remarque Julie Breuil. ■

— Le nombre de titres restaurant doit correspondre aux journées effectivement travaillées, hors RTT, congés ou maladie. Les stagiaires, les intérimaires et les apprentis y ont droit, eux aussi.

QUELS AVANTAGES EN NATURE POUVEZ-VOUS PROPOSER ?

Mise à disposition d'une voiture, tablette offerte, allègement du coût des repas... Les à-côtés dont bénéficient les salariés sont très variés. Connaissez-vous les règles qui s'appliquent à ces avantages en nature ?

La prime n'est pas le seul moyen de récompenser des collaborateurs. L'employeur peut compléter leur rémunération par des avantages en nature. Des biens et des services dont ils n'assument pas le coût. « Il s'agit d'avantages fournis pour une utilisation privée sans contrepartie. Ou alors avec une participation du salarié inférieure à la valeur réelle de la prestation », précise Virginie Foucart, responsable ressources humaines au cabinet Constant, membre du groupe France Défi.

DES BIENS ET DES SERVICES À USAGE PRIVÉ

Le panel des biens et des services offerts est extrêmement large. « En général, ils entrent dans quatre catégories : la nourriture, le véhicule, le logement et les outils issus des nouvelles technologies de l'information et de la communication – un mobile ou une tablette, par exemple », illustre la spécialiste RH.

Ces avantages en nature sont utilisés pour un usage personnel. Pour une voiture de fonction, seuls les kilomètres réalisés en dehors du cadre du travail sont pris en compte. Pour les repas, ceux qui sont pris en charge par l'employeur (dans une cantine) sont distingués



GETTYIMAGES

de ceux qui sont remboursés lors de déplacements sous la forme de frais professionnels.

L'EMPLOYEUR DISPOSE D'UNE CERTAINE SOUPLESSE

Ces avantages constituent un moyen de motiver les salariés. « En facilitant l'exercice de certaines de leurs missions, ils permettent de les fidéliser. La voiture de fonction et l'ordinateur portable sont souvent fournis dans une sorte de "package" à l'occasion d'une promotion, quand un poste implique davantage de responsabilités », remarque Virginie Foucart.

Leur mise en place passe par une convention, un accord collectif ou par le biais du contrat de travail ou d'une décision unilatérale de l'employeur. Elle peut aussi découler des usages dans l'entreprise. Si l'employeur dispose d'une certaine souplesse, il doit veiller à ne pas discriminer des salariés. Sauf justification particulière, deux collaborateurs à poste et à responsabilité identiques doivent disposer des mêmes faveurs. « Il faut toutefois bien encadrer les choses et être rigoureux dans la gestion de ces avantages », prévient la responsable ressources humaines.

UNE DÉCLARATION OBLIGATOIRE

Ces avantages font partie intégrante de la rémunération des salariés, ils sont déclarés et figurent sur le bulletin de paie. L'évaluation peut se faire selon la valeur réelle : pour une voiture, cela implique de noter les kilomètres parcourus à titre personnel ou, dans certains cas, en appliquant un forfait.

L'Urssaf fournit [ses barèmes](#) pour la nourriture, le logement, les véhicules et les outils de communication.

Les avantages en nature sont soumis à cotisations et s'intègrent aux revenus du salarié pour le calcul de l'impôt. Pour un véhicule électrique, le collaborateur bénéficie d'un abattement de 50% sur l'avantage en nature dans sa globalité, dans la limite de 1 800 € par an. Les frais d'électricité payés par l'employeur n'entrent pas dans le calcul de l'avantage en nature. ■

— Deux
collaborateurs
à poste
et à responsabilité
identiques,
sauf justification
particulière,
doivent disposer
des mêmes faveurs.

VÉHICULE DE FONCTION : QUELS AVANTAGES POUR LE SALARIÉ ET POUR L'ENTREPRISE ?

Frais d'utilisation, gestion sans souci, gratification... Plusieurs avantages sont attachés à la mise à disposition d'un véhicule de fonction. L'employeur y trouve aussi son compte.

«J'ai des clients dont les salariés préfèrent négocier l'obtention d'un véhicule de fonction plutôt qu'une augmentation de salaire.» À la tête du cabinet d'expertise-comptable Sorea, membre du groupe France Défi, Pascal Legros le confirme : le véhicule de fonction a toujours la cote auprès des salariés. Et ce en dépit des critiques qui lui sont parfois faites. «Il y a encore une symbolique attachée au véhicule de fonction, un côté valorisant. C'est une gratification», estime le professionnel.

VÉHICULE DE FONCTION : UNE GESTION " SANS SOUCI "

La mise à disposition d'un véhicule de fonction, partie intégrante de la rémunération, est un avantage négocié «qui a la même puissance contractuelle que la rémunération», note le responsable de Sorea. Il est difficile de vous le retirer. Le cadre légal est extrêmement rigoureux. Pour le salarié, c'est sécurisant. »



36 mois

C'est le délai moyen estimé de renouvellement des flottes automobiles.

GETTYIMAGES

Utilisé pour des déplacements professionnels et personnels, il affranchit le salarié du coût d'acquisition, des frais d'entretien, de carburant, d'assurance, de carte grise, de taxes... « C'est une gestion et une utilisation sans souci. Et une hausse indirecte du pouvoir d'achat, constate Pascal Legros. Le collaborateur maintient sa capacité d'endettement intacte pour financer ses projets. »

Si l'employeur est un bon négociateur, et selon la taille de l'entreprise, le salarié accède à des véhicules qu'il ne pourrait s'offrir en temps normal. Et ce tous les 36 mois, le délai moyen estimé de renouvellement des flottes. Il n'a pas non plus à se soucier de la dépréciation du véhicule.

Cet avantage en nature, cependant, n'est pas totalement gratuit. « En tant que complément de rémunération porté sur le bulletin de paie, il implique un assujettissement aux cotisations sociales et à l'imposition sur le revenu », rappelle l'expert-comptable. Dans la majeure partie des cas, une estimation forfaitaire est calculée selon le niveau de prise en charge de l'employeur.

UNE OPTION GAGNANT-GAGNANT ?

Les avantages pour l'employeur, bien que moins nombreux, sont bien réels. « Un salarié valorisé est un salarié satisfait », fait remarquer Pascal Legros. Sa motivation et sa fidélité sont ainsi entretenues.

Mais l'avantage est surtout financier. Dans le cas d'un véhicule de location, par exemple, l'employeur ne paie que le coût de location et d'assurance. Les frais d'utilisation sont en grande partie déductibles (sous certaines conditions, et dans la limite de certains seuils). « À niveaux de service et de satisfaction équivalents, le coût de mise à disposition d'un véhicule pour un salarié restera toujours plus attractif qu'une hausse de rémunération, avec son cortège de charges sociales à payer », résume l'expert-comptable.

Pascal Legros y voit un dernier avantage d'ordre administratif : l'employeur s'épargne la gestion de notes de frais à n'en plus finir. Un simple détail ? « Quand on connaît la jungle administrative, ce n'est pas négligeable, notamment pour les petites entreprises », conclut notre expert. ■

— Si l'employeur est un bon négociateur, et selon la taille de l'entreprise, le salarié accède à des véhicules qu'il ne pourrait s'offrir en temps normal.

POUR
EN SAVOIR PLUS
CONTACTEZ
VOTRE
EXPERT
COMPTABLE

www.experts-et-decideurs.fr

