MAKE A *FRENCH* START
10 clés pour booster votre business en France

LA LÉGISLATION SOCIALE EN FRANCE

BUSINESSFRANCE | MAZARS

ÉDITO

MAKE A *FRENCH* START
10 clés pour booster
votre business en France

L'économie est globale, l'investissement toujours local. Investir pour la première fois dans un pays étranger est un saut dans l'inconnu : langue, culture, pratique des affaires, réglementations, tout change, ou presque. Pour réussir, un bon produit ou un bon service ne suffit pas. La taille et le dynamisme du marché, les infrastructures, les écosystèmes, le capital humain et l'environnement des affaires sont autant de facteurs décisifs à étudier pour évaluer les enjeux, saisir les opportunités et faire les bons choix parmi les différentes options qui se présentent.

Ces choix, plus de 28 000 entreprises étrangères les ont déjà faits en venant s'implanter en France, où beaucoup se développent depuis fort longtemps, preuve qu'elles y prospèrent.

Ce chiffre témoigne de l'attractivité de la France, fondée sur une économie puissante – la 6ème mondiale –, des atouts structurels variés et des dispositifs incitatifs performants, notamment l'un des meilleurs crédits d'impôt recherche des pays de l'OCDE. Ils montrent aussi la confiance que les investisseurs placent dans notre pays, l'un des plus créatifs et innovants au monde, pour faire face par exemple aux enjeux de la révolution digitale. La France n'avait-elle pas la plus importante délégation de start-ups après les Etats-Unis au *Consumer Electronic Show* de Las Vegas en janvier 2018 ? Ne possède-t-elle pas le plus grand campus mondial de start-ups, Station F ?

À l'avant-garde du progrès technologique, la France est aussi entrée, depuis l'été 2017, dans une dynamique de transformation structurelle, inaugurée par des réformes approfondies du droit du travail et de la fiscalité. Avec une flexibilité et une sécurité accrues dans la gestion de la main d'œuvre, un taux d'impôt sur les sociétés réduit progressivement à 25 % d'ici 2022, une baisse de l'imposition des revenus du capital et une nouvelle réduction du coût du travail, l'attractivité de la France se renforce décisivement. Des avancées qui vont se poursuivre dans les mois à venir et qui devraient inciter un nombre croissant d'investisseurs à faire le choix de la France.

Convaincus de cet attrait renouvelé et soucieux d'expliquer au mieux les réformes introduites, Mazars et Business France ont uni leurs compétences pour concevoir ensemble ce *French Business Handbook*. Mazars est une société de conseil, d'audit, de services fiscaux et comptables internationalement reconnue, présente dans 86 pays et forte de 20 000 collaborateurs et 300 bureaux. Business France est l'agence française en charge de l'internationalisation de l'économie, qui accompagne chaque année plus de 1000 projets d'investissements étrangers. Quel meilleur partenariat pour concevoir un guide qui réponde de façon opérationnelle à vos principales préoccupations en matière de fiscalité, de droit du travail, d'aides publiques et de droit des sociétés ? Quelle meilleure alliance de savoir-faire pour apporter des réponses sur-mesure aux spécificités de votre projet d'investissement et vous accompagner dans toutes vos démarches ? Puisse ce guide vous donner entière satisfaction.

Bonne lecture.

Marc Biasibetti
Associé - Mazars

Caroline Leboucher
Directrice Générale Déléguée
Invest - Business France

BUSINESSFRANCE | MAZARS

AVERTISSEMENT

MAKE A *FRENCH* START
10 clés pour booster
votre business en France

L'expérience conjuguée de Business France et de Mazars, au cours de centaines d'entretiens avec des dirigeants d'entreprises étrangères désireuses de s'implanter dans l'hexagone, a permis d'identifier **10 questions-clés sur la présente thématique, ainsi que leurs premiers éléments de réponse.**

Pour autant et de par leur nature, les différents dispositifs abordés sont sujets à des modifications réglementaires potentielles. Ainsi pour disposer d'une vision conforme au droit en vigueur à un instant donné, et pour toutes questions complémentaires, nous vous invitons à consulter les experts Mazars et Business France, dont les coordonnées figurent en fin du présent guide.

INTRODUCTION

MAKE A *FRENCH* START
10 clés pour booster
votre business en France

France is back !

Le Président de la République a engagé une série de réformes visant à transformer en profondeur le modèle économique de la France, et plus largement le pays.

Dans ce contexte, le code du travail français a connu de nombreuses évolutions dont l'objectif est de simplifier le dialogue social et d'apporter davantage de flexibilité dans l'organisation des entreprises.

Désormais, sur de nombreux sujets, les accords négociés au niveau de l'entreprise priment sur les accords de branches, permettant ainsi une adaptation de la norme sociale à l'entreprise (négociation et ajustement du temps de travail par exemple).

Après avoir apporté à l'investisseur des éclairages sur les avantages du modèle français de protection sociale, au bénéfice de l'employeur et de ses salariés, nous présenterons des modes de rémunération alternatifs permettant d'attirer et de fidéliser les talents.

L'ensemble de ces mécanismes contribuent au développement d'un environnement favorable à la création de nouvelles activités en France et témoignent de la dynamique engagée en faveur des entrepreneurs !

INSIGHTS

#1 QUELLES ONT ÉTÉ LES GRANDES RÉFORMES DU DROIT DU TRAVAIL CES DERNIÈRES ANNÉES ?

P. 10

#2 EN QUOI LA PROTECTION SOCIALE CONSTITUE-T-ELLE UN VÉRITABLE VECTEUR DE SÉCURITÉ POUR LE SALARIÉ ET POUR L'ENTREPRISE ?

P. 14

#3 COMMENT NÉGOCIER DANS MON ENTREPRISE ?

P. 18

#4 QUELLES SOLUTIONS POUR SOUTENIR L'ACTIVITÉ DE MON ENTREPRISE ?

P. 22

#5 COMMENT ORGANISER LE TEMPS DE TRAVAIL DES SALARIÉS DANS L'ENTREPRISE ?

P. 27

#6 QUEL EST LE COÛT D'UN SALARIÉ EN FRANCE ?

P. 32

#7 COMMENT ATTIRER ET FIDÉLISER LES TALENTS ?

P. 36

#8 QUELLES SONT LES RÈGLES INCONTOURNABLES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?

P. 40

#9 COMMENT FAIRE FACE À DES DIFFICULTÉS ÉCONOMIQUES ?

P. 45

#10 COMMENT ROMPRE UN CONTRAT DE TRAVAIL ?

P. 51

NOS SERVICES

P. 58

QUELLES ONT ÉTÉ LES GRANDES RÉFORMES DU DROIT DU TRAVAIL CES DERNIÈRES ANNÉES ?

La réforme du code du travail pleinement effective depuis le 1er janvier 2018 s'inscrit dans un processus de simplification du droit du travail en France, entamé depuis 2013 et visant à apporter davantage de flexibilité dans les entreprises.

Simplification du dialogue social au niveau de l'entreprise

2015

3 grandes catégories de consultations annuelles obligatoires, au lieu de 17 auparavant :

- Les orientations stratégiques de l'entreprise
- La situation économique et financière de l'entreprise
- La politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi.

2016

Élargit le domaine de primauté de l'accord d'entreprise sur l'accord de branche notamment en matière de durée du travail, de jours fériés et de congés.

2017

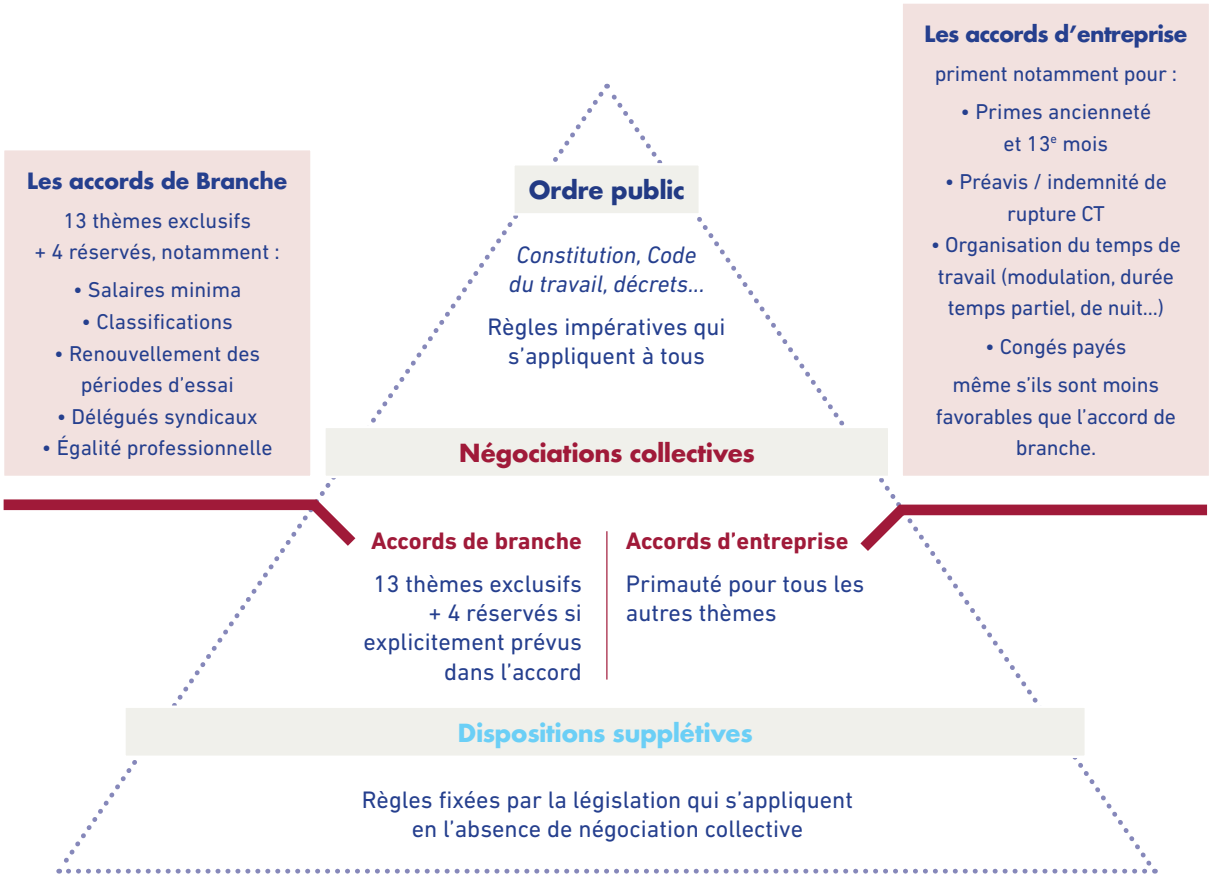
Ordonnances du 22 septembre 2017 :

— Fusion des Institutions Représentatives du Personnel et création du Comité social et économique

< 11 salariés	11 à 20 salariés sans représentant du personnel	≥ 11 salariés
L'employeur peut négocier **directement avec les salariés** en leur proposant un accord à valider par référendum aux 2/3 des votes des salariés.		Fusion obligatoire des Comités d'entreprise (CE) + CHST + délégués du personnel en un unique **Comité Social et Economique (CSE)**

Possibilité de créer un Conseil d'entreprise réunissant le CSE et les délégués syndicaux

Primauté de l'accord d'entreprise



Davantage de flexibilité dans l'organisation du temps de travail

2013

— **ACCORD SUR LA MOBILITÉ** permettant à l'employeur de changer le poste ou le lieu de travail des salariés au sein de la même entreprise en cas de difficulté économique.

— **ACTIVITÉ PARTIELLE** en cas de besoin et d'urgence.

— **CONTRAT DE TRAVAIL INTERMITTENT** grâce auquel un CDI pourra comporter une alternance de périodes travaillées et non travaillées.

— **FORFAITS JOURS OU HEURES, ANNUELS, MENSUELS OU HEBDOMADAIRES** pour moduler et ajuster le temps de travail.

2015

— **TRAVAIL DE NUIT ET DU DIMANCHE FACILITÉS**

2017

— **ACCORD DE PERFORMANCE COLLECTIVE PERMETTANT DE DIMINUER OU AUGMENTER TEMPS DE TRAVAIL OU RÉMUNÉRATION PENDANT UNE DURÉE DE 5 ANS**

2018

— **ENCOURAGER LE RECOURS AUX HEURES SUPPLÉMENTAIRES :** défiscalisation des heures supplémentaires (impôt et cotisations salariales) dans la limite de 5000 € / salariés

Davantage de sécurité et de prédictibilité quant à la fin du contrat de travail

2013

— **SÉCURISATION DES PROCÉDURES DE LICENCIEMENT COLLECTIF :** elles peuvent désormais reposer soit sur un accord collectif majoritaire négocié avec les organisations syndicales, soit sur un document unilatéral de l'employeur déposé auprès de l'administration, qui dispose alors de 21 jours pour l'homologuer.

2015

— **OBLIGATION DE RECLASSEMENT** à la charge de l'employeur assouplie : ce dernier est simplement tenu d'informer le salarié sur la possibilité de demander des offres de reclassement hors du territoire national et de répondre aux demandes qui lui sont faites. Aujourd'hui, l'obligation de reclassement ne porte que sur le périmètre national.

2016

— **OSÉCURISATION DES MOTIFS DE LICENCIEMENT ÉCONOMIQUE :** Les difficultés économiques conduisant à une procédure de licenciement sont clarifiées, grâce à des critères tels que la baisse des commandes ou du chiffre d'affaires, les pertes d'exploitation, la dégradation de la trésorerie ou de l'excédent brut d'exploitation.

2017

LES ORDONNANCES DE SEPTEMBRE 2017

— **DEUX BARÈMES D'INDEMNITÉ** de licenciement en cas de contentieux aux prud'hommes, qui s'imposent aux juges. Ces barèmes diffèrent selon la taille de l'entreprise et l'ancienneté de l'employé.

— **SÉCURISATION DU PROCESSUS DE LICENCIEMENT :**

> Le salarié dispose d'un délai de 12 mois (24 auparavant) pour contester le licenciement

> Mise à disposition d'un modèle de lettre de licenciement afin d'éviter les vices de forme

> Le vice de procédure n'est plus une cause de nullité du licenciement.

— Lors d'un licenciement pour motif économique, les difficultés économiques sont désormais appréciées au niveau national et au sein du même secteur d'activité.

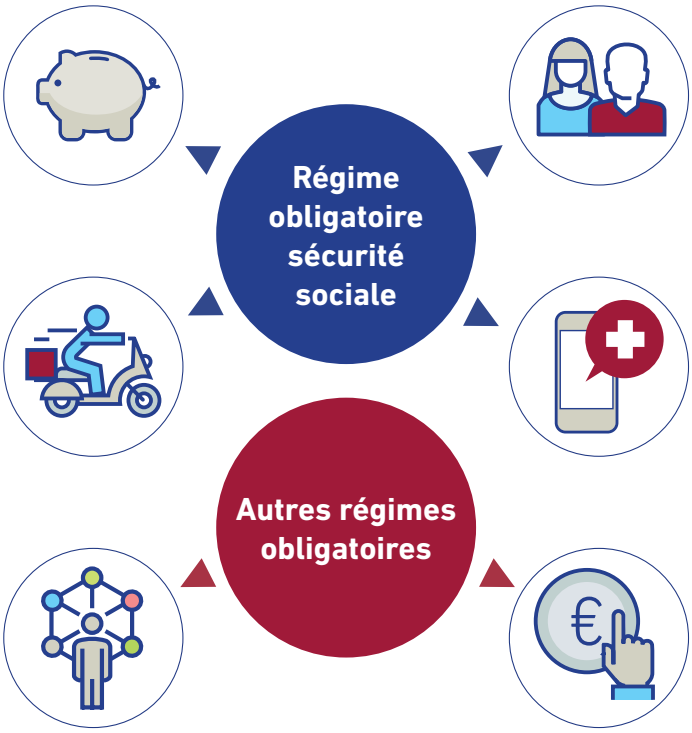
EN QUOI LA PROTECTION SOCIALE CONSTITUE-T-ELLE UN VÉRITABLE VECTEUR DE SÉCURITÉ POUR LE SALARIÉ ET POUR L'ENTREPRISE ?

Les entreprises exerçant une activité en France contribuent au financement du système de protection sociale français : à quoi cela correspond-il exactement ? De quelle couverture bénéficient les salariés ? Quel en est l'intérêt pour l'employeur ?

Le concept de protection sociale comprend une couverture de base gérée par des organismes publics dédiés et la protection sociale dite « complémentaire » mise en place au niveau de chaque entreprise.

1. La couverture sociale de base, une mutualisation du risque qui bénéficie aux salariés comme aux employeurs

Tous les salariés du secteur privé sont affiliés de manière obligatoire aux différents régimes qui composent la couverture de base.



RETRAITE
Pension de retraite de base

FAMILLE
Allocations familiales, allocations logements, complément de revenus

ACCIDENT DU TRAVAIL ET RISQUES PROFESSIONNELS
Prise en charge des frais médicaux, indemnisation en cas d'incapacité temporaire ou définitive de travail

MALADIE, MATERNITÉ, INVALIDITÉ, DÉCÈS
Indemnisation en cas d'absence, remboursement des frais médicaux, etc.

RÉGIMES DE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE

Les salariés doivent être affiliés à un régime de retraite complémentaire (qui complète la retraite de base servie par le régime général) en fonction de leur statut (cadre/non cadre).

Les régimes de retraite complémentaire sont gérés par l'ARRCO (Association pour le Régime de Retraite Complémentaire des salariés) et l'AGIRC (Association Générale des Institutions de Retraite des Cadres).

Au 1er janvier 2019, ces deux régimes vont fusionner et l'ensemble des salariés cadres et non-cadres bénéficieront d'un régime unifié de retraite complémentaire.

ASSURANCE CHÔMAGE ET GARANTIE DE SALAIRE

L'assurance chômage est une assurance obligatoire à laquelle cotisent tous les salariés et employeurs du secteur privé. Grâce à ces cotisations, les salariés qui perdent leur emploi de façon involontaire peuvent bénéficier d'un revenu sous forme d'allocations.

La cotisation APEC est destinée au financement de l'Association pour l'Emploi des Cadres chargée du reclassement des cadres en chômage.

La cotisation AGS finance le régime de garantie des salaires qui permet, en cas de redressement ou liquidation judiciaire de l'entreprise, d'assurer le paiement des rémunérations.

Les cotisations destinées au financement de la couverture sociale de base constituent la majeure partie des charges sociales fixes sur les salaires.

DES EXEMPLES CONCRETS :

> **Un salarié s'absente pour maladie ?** La sécurité sociale prend en charge 50% du salaire de référence du salarié à partir du 4ème jour, dès lors que ce dernier remplit les conditions requises. Sauf dispositions conventionnelles plus favorables, l'entreprise ne verse au salarié (ayant un an d'ancienneté a minima) qu'un différentiel afin que l'indemnisation soit égale à 90% ou 66,7% de son salaire de référence.

> **Une collaboratrice part en congé maternité ?** La sécurité sociale prend le relai pour indemniser la salariée. L'employeur n'a pas d'obligation légale d'indemnisation pendant le congé maternité. Certaines conventions collectives prévoient cependant le versement d'un complément par l'employeur.

2. La protection sociale complémentaire

Afin de compléter les prestations versées par le régime général de la sécurité sociale, les entreprises peuvent ou doivent mettre en place des régimes complémentaires. Ces derniers ont notamment pour objectif de couvrir les salariés contre les risques de décès, d'incapacité de travail, de maternité ou encore de maladie.

La mise en place de ces régimes peut être obligatoire ou facultative.

RÉGIMES OBLIGATOIRES

Couverture frais de santé

Depuis le 1er janvier 2016, tous les salariés doivent être couverts par un régime complémentaire de frais de santé en vue de compléter les prestations versées par le régime général de la sécurité sociale en matière de maladie, de maternité et d'accident.

Prévoyance des cadres

Les employeurs sont tenus d'assurer les cadres au titre de la prévoyance (risques incapacité, invalidité et décès). Cette obligation se matérialise par une cotisation minimale de 1,5% de la tranche A du salaire du cadre (fraction du salaire comprise entre 0 et 3377€ en 2019).

Régimes conventionnels

La convention collective applicable à l'entreprise peut imposer la mise en place obligatoire d'un régime de prévoyance complémentaire ou de retraite supplémentaire. L'employeur devra *a minima* respecter les garanties fixées dans la convention.

RÉGIMES FACULTATIFS

Prévoyance complémentaire

Les employeurs peuvent choisir de mettre en place des régimes de prévoyance complémentaire afin d'assurer leurs salariés contre les risques de décès, d'incapacité de travail et d'invalidité.

Retraite supplémentaire

Ce régime s'ajoute à la retraite de base et la retraite complémentaire. Il peut s'agir d'un régime « à cotisations définies » par lequel l'employeur s'engage à verser des cotisations régulières à un organisme gestionnaire, cotisations qui - augmentées du revenu de leur placement - seront versées sous forme de rentes aux salariés retraités. Il peut également s'agir d'un régime « à prestations définies » par lequel l'employeur s'engage à verser au salarié un certain niveau de prestations lorsque celui-ci sera à la retraite.

La mise en place de ces régimes apporte des atouts managériaux substantiels. Elle favorise le recrutement, la motivation et la fidélisation des collaborateurs dans la mesure où ils constituent un élément de rémunération valorisable.

Ces régimes procurent de surcroît des avantages fiscaux et sociaux intéressants pour les employeurs et les salariés.

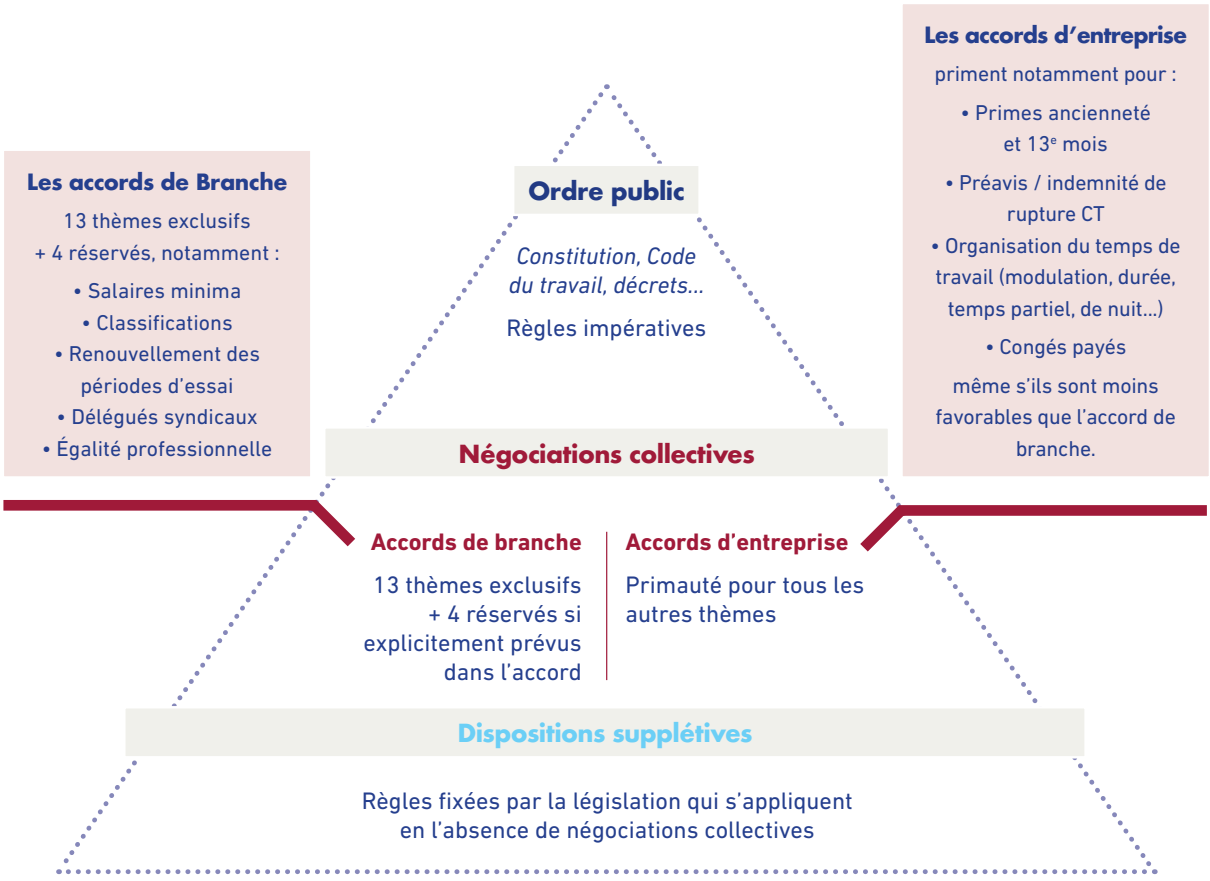
COMMENT NÉGOCIER DANS MON ENTREPRISE ?

Les modalités de négociation dans une entreprise varient selon la taille de l'entreprise et les partenaires sociaux présents :

Moins de 11 salariés	Absence de représentants du personnel.
Entre 11 et 50 salariés	Comité social et économique (CSE) ou Conseil d'entreprise dont le rôle est principalement de présenter à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives.
Au-delà de 50 salariés	Délégués syndicaux et Comité social et économique (CSE) ou Conseil d'entreprise, dont le rôle est également de présenter à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives, mais également d'être informé et consulté sur les questions intéressant la marche générale de l'entreprise, et de négocier le cas échéant.

QUELS SONT LES SUJETS OUVERTS DIRECTEMENT À LA NÉGOCIATION DANS MON ENTREPRISE ?

Pour comprendre le champ de la négociation collective, il est important d'avoir à l'esprit l'articulation des normes sociales.



Depuis le 1er janvier 2018, la **primauté de l'accord d'entreprise sur l'accord de branche** devient le principe, sauf dans des domaines limitativement énumérés par la loi où l'accord de branche prime de manière impérative ou grâce à des clauses de verrouillage.

L'articulation entre les accords de branche et les accords d'entreprise **s'organise autour de 3 blocs :**

— **Le bloc 1 :** 13 thèmes obligatoires (dont les salaires minima, les classifications, l'égalité professionnelle…) pour lesquels l'accord de branche prime sur l'accord d'entreprise ;

— **Le bloc 2** : 4 thèmes facultatifs (l'insertion professionnelle et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, les primes pour travaux dangereux et insalubres…) pour lesquels l'accord de branche sera supérieur à l'accord d'entreprise, si la branche décidait de recourir à une clause de verrouillage ;

— **Le bloc 3 :** pour l'ensemble des autres thèmes (par exemple le temps de travail), les accords d'entreprise priment sur les accords de branche (même plus favorables).

QUELLES SONT LES MENTIONS OBLIGATOIRES ET FACULTATIVES D'UN CONTRAT DE TRAVAIL ?

Le contrat de travail est le socle de règles s'appliquant au plus près du salarié. Sauf pour le CDI à temps plein, tous les contrats de travail doivent nécessairement être écrits et comporter un certain nombre de mentions obligatoires.

La rédaction du contrat de travail doit être effectuée avec attention puisqu'elle fixe la majorité des contours de la relation contractuelle avec les salariés : elle permet notamment d'en définir les éléments essentiels tels que la rémunération, les fonctions, le statut ou encore les modalités de décompte du temps de travail. Le contrat de travail permet également d'insérer des clauses pour répondre plus spécifiquement aux besoins de l'entreprise :

> Clause d'objectifs ;

> Clause de non-concurrence ;

> Clause de mobilité géographique ;

> Clause de dédit-formation.

PEUT-ON DÉROGER AUX DISPOSITIONS DU CONTRAT DE TRAVAIL PAR ACCORD D'ENTREPRISE ?

Dans certaines matières, les accords d'entreprise peuvent se substituer de plein droit aux clauses contraires et incompatibles des contrats de travail des salariés. Le salarié peut alors refuser la modification de son contrat de travail résultant de l'application de l'accord, mais l'employeur pourra alors procéder à son licenciement - alors motivé par une cause réelle et sérieuse.

De tels accords doivent être conclus afin de répondre aux nécessités de fonctionnement de l'entreprise ou pour préserver et développer l'emploi en vue d'aménager la durée du travail, la rémunération ou encore de déterminer les conditions de la mobilité professionnelle interne à l'entreprise.

COMMENT NÉGOCIER SI JE N'AI PAS DE DÉLÉGUÉ SYNDICAL DANS MON ENTREPRISE ?

Dans les entreprises de moins de 50 salariés, non pourvues de délégué syndical, l'employeur peut négocier :

> Soit directement avec le personnel (si certaines conditions sont remplies) ;

> Soit avec des salariés mandatés (c'est à dire désignés par une organisation syndicale représentative pour mener des négociations dans l'entreprise) ou avec des membres de la délégation du personnel du CSE, sans observer d'ordre de priorité.

Dans les entreprises de plus de 50 salariés qui n'auraient pas de délégué syndical, l'employeur peut négocier avec un ou plusieurs élus titulaires du CSE (mandatés ou non) ou, à défaut, avec des salariés mandatés.

ENTREPRISES DE MOINS DE 20 SALARIÉS

— **UNE POSSIBILITÉ :**

> Négociation avec les salariés sur un projet d'accord portant sur les thèmes ouverts à la négociation d'entreprise. Pour être adopté, le projet doit être ratifié à la majorité des 2/3 du personnel.

ENTREPRISES DE 11 À 49 SALARIÉS

— **AU CHOIX :**

> Négociation avec les élus mandatés ;

> Négociation avec les élus non mandatés ;

> Négociation avec des salariés mandatés.

ENTREPRISES DE 50 SALARIÉS ET PLUS

— **PRIORITÉ, DANS L'ORDRE :**

> Négociation avec les élus mandatés ;

> Négociation avec les élus non mandatés ;

> Négociation avec des salariés mandatés.

QUELLES SOLUTIONS POUR SOUTENIR L'ACTIVITÉ DE MON ENTREPRISE ?

Quelles solutions s'offrent aux entreprises lorsqu'elles souhaitent développer leur activité, faire face à un accroissement temporaire de leurs besoins ou encore trouver le remplaçant d'un salarié absent ? Comment réaliser une tâche ponctuelle ou temporaire sans nécessairement recruter un salarié en contrat permanent ?

De nombreux types de relations contractuelles sont à la disposition des entreprises pour répondre à leurs différents objectifs.

1. Contrat à durée indéterminée, à durée déterminée, à temps plein ou à temps partiel, contrats aidés : le choix de la relation directe

Dans ce type de relation contractuelle, l'employeur assume la charge du recrutement du salarié, des formalités administratives et des formalités relatives à la cessation du contrat de travail.

LE CONTRAT À DURÉE INDÉTERMINÉE : UN CONTRAT SUR LE LONG TERME

Le Contrat de travail à Durée Indéterminée (CDI) est la forme normale et générale de la relation de travail en France.

Si l'entreprise souhaite pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise, c'est un CDI qu'il faut conclure.

Par définition, ce contrat ne prévoit pas la date à laquelle il prend fin et peut être rompu à l'initiative de l'employeur, du salarié ou sur décision conjointe (Pour plus d'informations, voir la fiche relative à la rupture du contrat de travail).

Le CDI à temps plein peut être non écrit, sauf dispositions conventionnelles contraires imposant la rédaction d'un contrat écrit. Si un CDI à temps plein devait rester verbal, l'employeur aurait l'obligation de remettre au salarié un document écrit reprenant les informations contenues dans la déclaration préalable à l'embauche adressée à l'URSSAF.

Le contrat à durée indéterminée de chantier ou d'opération permet à l'employeur de recruter un salarié pour une mission dont la durée est incertaine. La fin du chantier ou de l'opération constituera un motif spécifique de rupture de la relation de travail. Les entreprises restent ainsi plus flexibles et voient leur relation sécurisée.

Contrairement au CDI de droit commun, il n'est pas possible de recourir au CDI de chantier dans n'importe quelle situation. Sa mise en œuvre nécessite la conclusion préalable d'une convention ou d'un accord de branche étendu, ce que certaines branches ont déjà prévu : le BTP, la promotion immobilière, les entreprises du paysage ou encore du transport ferroviaire.

En l'absence d'un tel accord, ce type de contrat ne peut être conclu que dans les secteurs « *où son usage est habituel et conforme à l'exercice régulier de la profession qui y recourt au 1er janvier 2017* » (réparation navale, aéronautique, construction mécanique).

LE CONTRAT À DURÉE DÉTERMINÉE : LA RÉPONSE À UN BESOIN PONCTUEL

Le contrat de travail à durée déterminée (CDD) permet de répondre efficacement à des besoins temporaires.

Il permet d'embaucher un salarié pour une durée limitée. Le contrat doit faire l'objet d'un écrit et comporter la définition précise de son motif.

Le contrat est généralement conclu de date à date, avec un terme précis. Dans certains cas, il peut ne pas préciser à quelle date il prend fin : il devra alors comporter une période minimale d'emploi.

Les motifs de recours sont nombreux et permettent aux entreprises de répondre efficacement à leurs contraintes d'activité.

L'ENTREPRISE PEUT NOTAMMENT RECOURIR À UN CDD POUR :

- **Remplacement d'un salarié absent ;**
- **Remplacement d'un salarié à temps partiel provisoirement ;**
- **Attente de la prise de fonction d'un nouveau salarié en CDI ;**
- **Attente de la suppression définitive du poste d'un salarié ayant quitté l'entreprise ;**
- **Accroissement temporaire d'activité ;**
- **Emplois à caractère saisonnier (tourisme, agriculture…).**

LES CONTRATS DE TRAVAIL À TEMPS PARTIEL ET INTERMITTENT : DES DURÉES DE TRAVAIL AMÉNAGÉES

Comment faire si l'emploi à pourvoir ne nécessite pas un temps plein ? Il est possible de prévoir une durée du travail en dessous de celle pratiquée dans l'entreprise en optant pour un contrat à temps partiel, ou d'organiser l'alternance entre périodes travaillées et non travaillées en préférant un contrat intermittent (sous réserve qu'un accord collectif de branche étendu ou d'entreprise le permette).

Contrat à temps partiel

— Prévoit une durée du travail inférieure à la durée légale ou conventionnelle, si celle-ci est inférieure à la durée légale ;

— Contrat obligatoirement écrit et devant contenir des mentions obligatoires.

Contrat intermittent

— Pour les secteurs connaissant d'importantes fluctuations d'activité ;

— Durée indéterminée ;

— Mentions obligatoires ;

— **Avantages :** souplesse et fidélisation des salariés, CDI qui tient compte des périodes d'activité et des périodes creuses.

L'ALTERNANCE : LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS !

Les contrats de professionnalisation et d'apprentissage permettent de recruter des collaborateurs qui alternent travail au sein de l'entreprise et formation théorique. Leur rémunération est par conséquent adaptée et généralement inférieure au salaire minimum légal.

Contrat de professionnalisation

- CDD de 6 à 12 mois (24 mois maximum dans certains cas) ;
- ou CDI avec une période de professionnalisation de 6 à 12 mois (exceptionnellement jusqu'à 24 mois) ;
- **Avantages :** exonération de certaines charges sociales patronales dans certains cas (demandeurs d'emploi de plus de 45 ans), et aides à l'embauche versées par Pôle Emploi dans certaines conditions.

Contrat d'apprentissage

- CDD de 1 à 3 ans (de 6 mois à 1 an dans certains cas et jusqu'à 4 ans pour les travailleurs handicapés) ;
- ou CDI commençant par une période d'apprentissage dont la durée est égale à celle du cycle de formation préparant à la qualification visée ;
- **Avantages :** exonération de certaines charges sociales, indemnité compensatrice forfaitaire fixée par la Région, crédit d'impôt, et déduction fiscale de la taxe d'apprentissage sous certaines conditions.

2. Intérim, portage salarial, micro-entrepreneuriat, agents commerciaux : le choix de la relation indirecte

Dans ce type de relation contractuelle, l'entreprise opte pour une forme de travail simplifiée en transférant la gestion administrative à un organisme, ou en traitant directement avec des professionnels indépendants.

L'INTÉRIM : UNE AUTRE FORME DE RÉPONSE À UN BESOIN PONCTUEL

En y recourant, l'entreprise ne conclut pas de contrat de travail directement avec le salarié mais un contrat de mise à disposition avec une entreprise de travail temporaire. L'intérimaire est donc mis à sa disposition pendant la durée de la mission, mais reste salarié de l'entreprise de travail temporaire qui, pour sa part, en assume la gestion administrative (déclaration à l'embauche, rémunération, etc.).

La durée totale d'une mission de travail temporaire, renouvellement compris, ne peut généralement excéder 18 mois.

LE PORTAGE SALARIAL

Le portage salarial est une relation contractuelle tripartite dans laquelle un salarié dit « porté » et lié une entreprise de portage salarial par un contrat de travail, effectue une prestation pour le compte d'entreprises clientes. Dans ce type de relation, le salarié est employé par l'entreprise de portage mais dispose d'une autonomie importante, par exemple dans le démarchage des entreprises ou la négociation du prix de ses prestations.

Le recours au portage permet de négocier directement avec des travailleurs qualifiés et d'avoir une maîtrise complète sur la prestation réalisée dans l'entreprise.

LE MICRO-ENTREPRENEURIAT

Afin de répondre à un besoin ponctuel, l'entreprise peut faire appel à un prestataire externe (micro-entrepreneur, freelance...). Elle n'a alors pas besoin de mettre en place de relation contractuelle soumise au code du travail. Elle vérifie néanmoins qu'il n'existe pas de dépendance économique ou de lien de subordination avec son prestataire.

Le micro-entrepreneuriat est réservé aux personnes physiques qui souhaitent exercer - à titre principal ou complémentaire - une activité indépendante, dès lors que les revenus professionnels réalisés au cours de l'année ne dépassent pas un certain seuil. Le micro-entrepreneur bénéficiera notamment d'un régime simplifié de calcul et de paiement des cotisations sociales, ainsi que d'une franchise de TVA.

LES AGENTS COMMERCIAUX

L'agent commercial est un mandataire qui, à titre de profession indépendante et sans être lié par un contrat de travail, est chargé de négocier et éventuellement de conclure des contrats de vente, d'achat, de location ou de prestations de services, au nom et pour le compte de producteurs, d'industriels, de commerçants ou d'autres agents commerciaux.

Dans ce type de relation, l'entreprise confie la prospection commerciale de son activité à un agent indépendant qui est rémunéré par un système de commissions.

COMMENT ORGANISER LE TEMPS DE TRAVAIL DES SALARIÉS DANS L'ENTREPRISE ?

De nombreux outils permettent d'adapter le temps de travail aux besoins de l'entreprise.

QUELLE EST LA DURÉE DU TRAVAIL ?

En France, la durée légale du travail est de 35 heures par semaine, soit 1607h par an.

Cette durée légale n'est pas une limite mais une durée de référence au-delà de laquelle se calculent les heures supplémentaires. Elle s'applique à toutes les entreprises quels que soient leur taille et leur secteur d'activité, et elle concerne l'ensemble des salariés à l'exception des cadres dirigeants et des salariés autonomes dans l'exercice de leur fonction (pouvant alors être liés par une convention dite de forfait).

L'employeur dispose d'une grande latitude pour recourir aux heures supplémentaires ou aménager le temps de travail, sur une période supérieure à la semaine et inférieure à 3 ans. Par convention, il peut également prévoir une durée du travail différente de la durée légale, sur la base d'un forfait établi en heures (sur la semaine, le mois ou l'année) ou en jours (sur l'année).

Chiffres clés

— **19,3%** des salariés travaillaient à temps partiel en 2016[1]

— **13,3 %** des salariés des entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé non agricole relèvent du forfait annuel en jours, en 2014[2]

— **63 %** des salariés travaillent au delà de 35h

COMMENT RECOURIR AUX HEURES SUPPLÉMENTAIRES ?

— **Que sont les heures supplémentaires ?**
Toute heure de travail accomplie, à la demande de l'employeur, au-delà de la durée légale de travail de 35h/ semaine ou de la durée conventionnelle de travail.

— **Qui peut effectuer des heures supplémentaires ?**
Tout salarié, à l'exception du salarié en forfait annuel en jours et du salarié ayant la qualité de cadre dirigeant.

— **Comment y recourir et quelles sont les limites ?**
Les heures supplémentaires sont effectuées à la demande (écrite ou orale) de

1 : Source : DARES reprenant Insee, enquêtes Emploi en continu 2014-2016.
2 : Source : DARES Analyses n°048, Juillet 2015.

l'employeur dans la limite des durées de travail maximales. Le décompte des heures supplémentaires est effectué par semaine.

Le nombre d'heures supplémentaires est prévu dans un **contingent annuel** défini par convention ou accord collectif d'entreprise, ou à défaut par convention ou accord de branche. **À défaut d'accord** ou de convention, le contingent est fixé à **220 heures par salarié et par an.**

Quel impact sur la rémunération ?

— La rémunération des heures supplémentaires fait l'objet d'un taux de majoration fixé par accord de d'entreprise ou accord de branche et qui ne peut être inférieur à 10% ;

— A défaut d'accord de branche ou d'entreprise, le taux légal est de 25 % pour les 8 premières heures supplémentaires, 50% au-delà.

Le paiement des heures supplémentaires peut être remplacé en tout ou partie par un repos compensateur équivalent.

Quelles contreparties existent ?

Les heures supplémentaires accomplies au-delà du contingent fixé (par défaut, 220 h/ salarié et par an) ouvrent obligatoirement droit à une **contrepartie sous forme de repos qui s'ajoute à la majoration** salariale : 50% des heures supplémentaires effectuées au-delà du contingent et 100% pour les entreprises de plus de 20 salariés. Un accord collectif peut toujours prévoir une contrepartie plus importante.

QUELLE EST LA RÉGLEMENTATION RELATIVE AUX CONGÉS PAYÉS ?

Tout salarié, quels que soient la durée de son contrat, son temps de travail et son ancienneté, a droit à des jours de congés payés par son employeur. **Les départs en congés sont soumis à l'accord de l'employeur.**

Combien de jours de congés payés un salarié peut-il poser ?

La durée des congés varie en fonction des droits acquis : que le salarié travaille à temps plein ou à temps partiel, il acquiert 2,5 jours ouvrables par mois de travail effectif, soit 30 jours ouvrables (5 semaines) pour une année complète de travail.

Quand doit-il poser ses congés ?

La période de prise des congés payés est fixée par accord collectif (d'entreprise ou de branche) ou, à défaut par l'employeur et après avis, s'ils existent, du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel.
Dans tous les cas, elle comprend la période légale du 1er mai au 31 octobre.

Qui définit l'ordre des départs ?

L'ordre des départs en congés est fixé soit par accord collectif, soit en l'absence d'accord, par

l'employeur et après avis, s'ils existent, du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel.

QUELLES SONT LES DURÉES DE TRAVAIL MAXIMALES ?

Durées maximales hebdomadaires fixées par le droit communautaire

Ordre Public	**48 heures sur une semaine (44 heures sur 12 semaines consécutives)**
Convention ou accord d'entreprise ou d'établissement (ou à défaut un accord de branche)	Possibilité d'augmenter la limite de 44 à 46 heures sur 12 semaines
En l'absence de négociation dans l'entreprise	Dépassement dans la limite de 46 heures, autorisé par l'inspection du travail

Durée maximale quotidienne

Ordre Public	**10h**
Accord d'entreprise	Dépassement de la durée maximale de 10 heures dans 2 cas : - activité accrue - ou pour des motifs liés à l'organisation de l'entreprise. **Limite de 12h**

COMMENT AMÉNAGER LE TEMPS DE TRAVAIL SELON LES BESOINS DE L'ENTREPRISE ?

La durée du travail peut être aménagée pour répondre au mieux aux attentes de l'entreprise :

Sur plusieurs semaines ou années

Lorsqu'une entreprise alterne des périodes de haute et de basse activité, elle peut prévoir un aménagement du temps de travail sur une période supérieure à la semaine, en organisant une modulation du travail sur tout ou partie de l'année. Durant cette période, le salarié peut être amené à travailler soit plus de 35 heures par semaine, soit moins, en fonction de l'activité de l'entreprise. Les heures supplémentaires ne sont pas dues aux salariés si le temps de travail lissé sur l'année ne dépasse pas l'équivalent de 35h par semaine.

L'employeur peut également prévoir une organisation du temps de travail **sous forme de cycles**, dont la durée est fixée sur quelques semaines, afin de s'adapter aux variations régulières d'activités. La répartition de la durée du travail à l'intérieur d'un cycle se répète à l'identique d'un cycle à l'autre. À l'intérieur d'un cycle, la durée hebdomadaire moyenne de travail est de 35 heures. Les heures effectuées au-delà sont considérées comme des heures supplémentaires.

Par la mise en place d'horaires individualisés

La durée du travail du salarié dont les horaires sont individualisés est de 35 heures par semaine. Cependant, le salarié est libre de **reporter ou rattraper des heures d'une semaine sur l'autre** pour mieux concilier ses contraintes professionnelles et personnelles.

En concluant des conventions de forfait (en jours ou en heures)

Cela concerne les employés disposant d'une autonomie suffisante et réelle pour organiser leur temps de travail sans être soumis aux horaires collectifs. Le **salarié en forfait jours** est tenu de travailler un certain nombre de jours dans l'année équivalent au maximum à 218 jours, sauf disposition plus favorable prévue par accord d'entreprise ou de branche. Le **salarié en forfait heures** dispose d'une convention de forfait qui prévoit par avance le nombre d'heures travaillées sans déclenchement d'heures supplémentaires.

EST-IL POSSIBLE DE TRAVAILLER LE DIMANCHE ET/OU DE NUIT ?

Le travail du dimanche

Un salarié ne peut travailler plus de 6 jours par semaine : au moins un jour de repos (24 heures auxquelles s'ajoute un repos quotidien minimum de 11 heures) doit lui être accordé chaque semaine et, en principe, le dimanche (repos dominical). Il existe néanmoins un certain nombre de dérogations au repos dominical notamment dans les établissements dont le fonctionnement ou l'ouverture est rendu nécessaire par les contraintes de la production, de l'activité ou les besoins du public (dérogation légale).

Certaines conventions collectives prévoient une dérogation permanente au repos dominical. En principe, celle-ci est prévue lorsque le travail est organisé de façon continue pour des raisons économiques. A défaut de convention ou d'accord collectif, la dérogation au repos dominical peut être accordée par l'inspecteur du travail après consultation des délégués syndicaux et avis du CSE.

En 2014 : le travail du dimanche représentait **21%** de la population active[3].

Le travail de nuit

Le recours au travail de nuit doit être exceptionnel et justifié par la nécessité d'assurer la continuité de l'activité économique ou des services d'utilité sociale. L'accord d'entreprise ou à défaut de branche peut prévoir le travail de nuit. Cette convention ou accord collectif doit préciser de nombreux éléments et notamment la justification du recours au travail de nuit mais aussi la contrepartie sous forme de repos compensateur ou éventuellement de compensation salariale.

En 2014, le travail de nuit représentait **9%** de la population active[4].

3 : Source : Insee, enquête Emploi ; calculs Dares (2014) https://www.insee.fr/fr/statistiques/1906674?sommaire=1906743
4 : Source : Id.

6

QUEL EST LE COÛT D'UN SALARIÉ EN FRANCE ?

Comment l'employeur détermine-t-il le salaire brut de ses salariés ? Quelles charges sociales obligatoires l'employeur doit-il payer sur le salaire ? Existe-il des exonérations ou allègements de charges sociales en France ?

1. Le salaire brut

Le salaire brut d'un salarié est constitué de son salaire de base et des éléments variables afférents (primes, indemnités de congés payés...) avant calcul et déduction des charges sociales.

QU'EST-CE QUI DÉTERMINE LE SALAIRE BRUT ?

Le salaire de base est prévu dans le contrat de travail du salarié, et son montant découle de la négociation entre le salarié et l'employeur. Son montant ne peut être inférieur ni au salaire minimum défini par la convention collective (dit minimum conventionnel) applicable à l'entreprise, ni au salaire minimum défini par la loi (pour l'année 2019, 10,03 € brut de l'heure soit 1 522 € brut par mois pour un temps plein de 35 heures hebdomadaires) soit 18 255 € brut annuel.

Les éléments variables peuvent découler du code du travail, de la convention collective, d'un accord collectif d'entreprise ou encore avoir été déterminés par un accord entre le salarié et l'employeur.

2. Les charges sociales

On distingue **les charges sociales patronales** (en moyenne de 17% à 40% de la rémunération brute) qui sont dues par l'employeur sur les salaires bruts versés et **les charges sociales salariales** (en moyenne, 20% de la rémunération brute), qui sont dues par les salariés et directement déduites de leur salaire brut. Ces cotisations contribuent au financement de différentes assurances.

Grandes familles de cotisations et contributions	SÉCURITÉ SOCIALE	ASSURANCE CHÔMAGE ET GARANTIE DES SALAIRE	RETRAITE COMPLÉMENTAIRE	PRÉVOYANCE ET FRAIS DE SANTÉ
Prestations afférentes	> Maladie, maternité, invalidité, décès (indemnisation, frais médicaux) > Accidents du travail et risques professionnels > Famille (allocations familiales, allocation logement, complément de revenu) > Vieillesse (régime de base) > Accidents du travail et risques professionnels	> Allocations > Aide à la recherche d'un emploi > Garantie des salaires en cas de difficultés économiques de l'employeur	> Vieillesse (complément de revenu)	> Médicaments, hospitalisation, soins > Facultatifs : • Invalidité • Incapacité • Décès

COMMENT DÉCLARER ET PAYER SES CHARGES SOCIALES ?

La masse salariale (somme des salaires bruts), le nombre d'heures rémunérées, l'assiette et le montant des cotisations doivent être déclarés chaque mois ou chaque trimestre au moyen de la déclaration sociale nominative (DSN). La DSN repose sur la transmission unique et dématérialisée des données issues de la paie. L'employeur a la possibilité d'externaliser la réalisation de la DSN par un prestataire.

3. Les moyens d'exonération

L'employeur peut bénéficier d'exonérations de charges sociales qui viendront diminuer le coût du salarié. Il en existe plusieurs, dont les plus courantes sont :

LA RÉDUCTION GÉNÉRALE DES COTISATIONS PATRONALES SUR LES BAS SALAIRES (OU « RÉDUCTION FILLON »)

La réduction Fillon est un mécanisme d'allègement de charges sociales patronales sur les salaires inférieurs à 1,6 fois le Smic, soit environ 2 435 € par mois et dont le montant est dégressif.

Ce dispositif « zéro cotisation URSSAF » permet à l'employeur d'un salarié au Smic (1 522 € brut par mois au 1er janvier 2019) de ne pas payer de cotisations sociales, hormis l'assurance chômage qui se monte à 4,05% en 2019 :

— Pour un salarié dont la rémunération brute mensuelle équivaut au Smic, le montant des charges sociales patronales (URSSAF et retraite complémentaire) sera d'environ 132 €, soit 9 % du brut (au lieu de 559 € soit environ 40% sans la réduction) ;

— Pour un salarié dont la rémunération brute mensuelle est de 2 000 €, le montant des charges sociales patronales (URSSAF et retraite complémentaire) sera d'environ 523 € soit 26 % du brut (au lieu de 726 € soit environ 40% sans la réduction).

AU 1ER JANVIER 2019, UNE EXONÉRATION RENFORCÉE DES COTISATIONS SOCIALES ENTRE EN VIGUEUR :

— Un allègement uniforme des cotisations sociales d'assurance maladie sur les rémunérations inférieures à 2,5 Smic soit environ 3805 € brut par mois ;

— Un renforcement des allègements généraux de cotisations sociales au niveau du Smic.

4. Le net/net imposable

Le **salaire net** correspond à ce que le salarié va réellement percevoir. Il correspond en principe au :

SALAIRE BRUT

- **les charges sociales salariales déductibles et non déductibles fiscalement**
- **les impôts sur le revenu prélevés à la source depuis le 1er janvier 2019**
- **les éventuelles indemnités non soumises à charges.**

Le **salaire net imposable** correspond à ce que le salarié doit déclarer à l'Administration fiscale. Il correspond en principe au :

SALAIRE BRUT

- **les charges sociales déductibles fiscalement**
- **les montants pris en charge par l'employeur au titre du régime frais de santé.**

COMMENT ATTIRER ET FIDÉLISER LES TALENTS ?

Quels sont les moyens d'attirer et fidéliser les salariés ? Peut-on optimiser le coût d'une politique de rémunération ?

Compléter de modes de rémunération alternatifs le salaire de base prévu dans le package, permet d'attirer et de fidéliser les talents tout en optimisant le coût pour l'entreprise.

1. L'actionnariat salarié : aligner les intérêts de l'entreprise et de son capital humain

Le développement de l'actionnariat salarié est un levier de performance important puisqu'il permet de **conjuguer les intérêts de l'entreprise à ceux des salariés** ainsi devenus propriétaires d'une part de l'entreprise. L'actionnariat salarié représente un mode de rémunération alternatif optimisant le coût de la politique de rémunération mise en place.

LES BONS DE SOUSCRIPTION DE PARTS DE CRÉATEURS D'ENTREPRISE (BSPCE) ET BONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS (BSA)

Les BSPCE et les BSA offrent à leurs bénéficiaires le droit d'acheter des actions de leur entreprise à un prix préalablement fixé au jour de leur attribution.

Les gains procurés par ces bons bénéficient d'un régime social et d'un régime fiscal avantageux. **Les BSPCE sont perçus comme une prime ou un bonus que la société verse à son salarié.**

La faculté de les attribuer est ainsi réservée à une catégorie particulière d'entreprises selon des critères définis par la loi (forme sociale, valeur de la capitalisation, date de création, etc.) et uniquement aux membres du personnel salarié de la société et aux dirigeants de la société soumis au régime fiscal des salariés - et non des indépendants (DG, Président d'une SAS, membres du directoire, etc.).

Les BSA sont des valeurs mobilières de nature plus spéculative. Leur attribution peut ainsi être élargie aux mandataires sociaux, aux membres du personnel salarié ou à des tiers à la société. Ils peuvent être revendus aux fins de réaliser une plus-value.

Régime social

— Le recours aux BSPCE et aux BSA n'engendre **aucune cotisation sociale** supplémentaire pour l'employeur ou le salarié.

Régime fiscal

— Les plus-values (prix de cession - prix de souscription) réalisées lors de la cession des actions souscrites sur exercice des BSPCE sont seulement soumises à une taxation variant selon l'ancienneté du salarié au moment de la cession. Cette taxation est d'environ 30% également (impôt + prélèvements sociaux).

— Les gains réalisés lors de la cession d'actions souscrites sur exercice des BSA sont soumis à deux types de prélèvements différents, qui se traduisent par une taxation spécifique selon l'ancienneté du salarié au moment de la cession, et qui est d'environ 30% - payée par le salarié au titre de son impôt sur le revenu et des prélèvements sociaux.

LES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS (AGA)

Le dispositif d'AGA permet aux sociétés par actions, cotées ou non cotées, d'attribuer gratuitement des actions à leurs salariés, sous certaines conditions et limites. La décision de principe de faire bénéficier les salariés d'actions gratuites relève de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires (AGE). Celle-ci peut alors subordonner l'attribution des actions aux critères de son choix (performance, ancienneté etc.) et ainsi choisir les catégories de salariés concernés au gré de ses besoins.

Les attributions gratuites d'action sont en principe soumises à une contribution patronale au taux de 20%, dont certaines sociétés peuvent néanmoins être exonérées sous certaines conditions.

Sous réserve du respect des conditions fixées par le Code de commerce, les gains tirés de l'AGA sont exonérés de cotisations de sécurité sociale (salariales et patronales) quelle que soit la durée de détention des titres. Au plan de la fiscalité personnelle, la plus-value d'acquisition est soumise à l'impôt sur le revenu (avec ou sans abattement selon le montant) et aux prélèvements sociaux sur revenus du patrimoine. La plus-value de cession est soumise à l'impôt selon un prélèvement forfaitaire unique et aux prélèvements sociaux sur revenus du patrimoine.

LES STOCK-OPTIONS

Les stock-options fonctionnent selon le même mécanisme que les BSPCE. Elles sont une option d'achat futur offerte à un salarié sur un certain nombre d'actions de son entreprise et à un prix déterminé. Lorsque le salarié décide de lever cette option, c'est-à-dire d'acheter ces actions, il ne les paie pas à leur cours réel mais au prix déterminé lors de l'attribution.

Les gains tirés des levées d'option sont exonérés de cotisations de sécurité sociale, et ce quelle que soit la durée de détention des titres. L'employeur doit verser une contribution patronale de 30%.

Au niveau fiscal pour le bénéficiaire, la plus-value d'acquisition est soumise à l'impôt sur le revenu, aux prélèvements sociaux sur les revenus d'activité et à la contribution salariale spécifique. La plus-value de cession est soumise à l'impôt selon un prélèvement forfaitaire unique, et aux prélèvements sociaux sur revenus du patrimoine.

L'ÉPARGNE SALARIALE : UN VÉRITABLE LEVIER DE PERFORMANCE

Par la mise en place d'un accord d'intéressement ou de participation à ses résultats, l'entreprise développe une part de rémunération variant selon sa performance.

L'intéressement

L'intéressement associe collectivement les salariés aux résultats et à la performance de l'entreprise. Il est calculé selon des critères définis par voie d'accord collectif. Ce système permet d'ancrer cette part variable de rémunération à des indicateurs stratégiques pour l'entreprise (taux de satisfaction client, taux de pièces produites sans défaut, objectifs ciblés en matière de sécurité...).

La participation

Le dispositif de participation prévoit la redistribution d'une partie des bénéfices de l'entreprise au profit des salariés, selon une formule définie par la loi. Elle est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés. Elle peut également être mise en place de façon spontanée et selon une formule dérogatoire à celle prévue par la loi.

Le plan d'épargne entreprise (PEE – PEI)

Le plan d'épargne entreprise (PEE) est un système d'épargne collectif permettant aux salariés de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières avec l'aide de l'entreprise. Les versements du salarié peuvent être complétés par des contributions de l'entreprise ou abondements. Les sommes sont indisponibles pendant au moins 5 ans, sauf cas de déblocages exceptionnels. Le PEE peut être mis en place au niveau de plusieurs entreprises n'appartenant pas au même groupe (PEI).

Le plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO)

Le PERCO est un dispositif d'entreprise aidant les salariés à se constituer une épargne. Les sommes sont bloquées jusqu'à la retraite, sauf cas de déblocage exceptionnel. Les versements du salarié peuvent être complétés par des abondements de l'entreprise. Au moment de la retraite, les sommes sont versées sous forme de rente ou bien de capital si l'accord collectif le prévoit.

Les sommes versées dans le cadre de ces dispositifs sont exclues de l'assiette des cotisations sociales et sont uniquement soumises à une cotisation forfaitaire appelée « forfait social » (patronale) et à la CSG CRDS (salariale).

Il est de 16 % pour les versements alimentant un plan d'épargne pour la retraite collectif et de 10% sur l'abondement de l'employeur au titre d'un plan d'épargne dans les entreprises d'au moins 50 personnes.

Au plan fiscal, les primes d'intéressement et de participation versées sur un plan d'épargne entreprise (PEE – PEI) ou sur un plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO) sont exonérées d'impôt sur le revenu. Ces sommes sont bloquées pendant 5 ans minimum sur le PEE ou PEI et jusqu'au départ à la retraite du salarié s'il s'agit du PERCO.

2. Les régimes de protection sociale complémentaire et supplémentaire : sécuriser ses salariés

La mise en place de régimes de protection sociale complémentaire et supplémentaire est un outil de fidélisation et de rémunération des salariés : garantie invalidité, incapacité, décès, frais de santé, retraite supplémentaire (Pour plus d'informations, voir la fiche relative à la protection sociale des salariés).

Les sommes versées par l'employeur au titre du financement des régimes de prévoyance complémentaire sont exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale et de l'impôt sur le revenu.

QUELLES SONT LES RÈGLES INCONTOURNABLES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?

L'emploi de salariés implique le respect de certaines obligation. Quelles sont les règles incontournables en matière RH en France ? Quelles entreprises sont concernées ?

1. Les règles applicables à toutes les entreprises

LE REGISTRE UNIQUE DU PERSONNEL

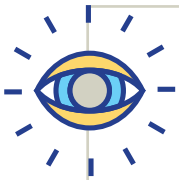
La règlementation française impose la tenue d'un **registre du personnel** dans tous les **établissements** où sont employés des salariés.

L'employeur y inscrit les noms et prénoms de tous les salariés occupés par l'établissement à quelque titre que ce soit. Ces mentions sont portées sur le registre au moment de l'embauche.

Il doit également y transcrire la nationalité, la date de naissance, le sexe, l'emploi, la qualification et les dates d'entrée et de sortie pour chaque salarié.

LE DOCUMENT UNIQUE D'ÉVALUATION DES RISQUES (DUER)

Il constitue un élément majeur en matière de prévention et de préservation de la santé et de la sécurité des travailleurs. Il contient l'inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise et prévoit les mesures mises en place pour supprimer ou réduire autant que possible les risques.



DE MANIÈRE GÉNÉRALE, L'EMPLOYEUR EST TENU DE PRENDRE LES MESURES NÉCESSAIRES POUR ASSURER LA SÉCURITÉ ET PROTÉGER LA SANTÉ PHYSIQUE ET MENTALE DES TRAVAILLEURS. IL DOIT

- **Mettre en place des actions de prévention ;**
- **Prévoir des dispositifs d'information et de formation ;**
- **Adapter au mieux les moyens matériels et l'organisation du travail.**

L'ENVIRONNEMENT AU TRAVAIL

Le code du travail prévoit que les établissements et les locaux de travail sont aménagés de manière à garantir la sécurité des travailleurs. L'entreprise doit les tenir dans un état constant de propreté afin qu'ils présentent de bonnes conditions d'hygiène et de salubrité.

Toute entreprise doit prévenir la pénibilité au travail, quelles que soient sa taille et ses activités. Lorsqu'un salarié est exposé à des facteurs de pénibilité au-delà de certains seuils, l'employeur doit établir une déclaration. Les entreprises de plus de 50 salariés doivent en outre négocier un accord collectif relatif à la pénibilité dès lors qu'un certain nombre de salariés sont exposés à un ou plusieurs facteurs de pénibilité.

LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE FORMATION

Tenue de maintenir l'employabilité de ses salariés, l'entreprise doit définir et mettre en œuvre une politique de formation. **Elle doit alors élaborer un plan de formation** qui concrétise cette dernière, en adéquation le cas échéant avec l'accord de branche applicable à l'entreprise.

Le **recueil des besoins** de formation est l'une des premières étapes pour définir une politique de formation. Ce recueil peut s'effectuer lors des entretiens professionnels que l'entreprise doit organiser tous les 2 ans.

2. Les règles applicables aux entreprises de plus de 11 salariés

Si l'entreprise emploie plus de 11 salariés, elle doit mettre en place une institution destinée à représenter le personnel, le comité social et économique (CSE) puis :

— Organiser des élections professionnelles ;

— Mettre en place des réunions (en général mensuelles ou bimestrielles) avec les membres élus au CSE ;

— Négocier des accords collectifs.

Dans ces entreprises, le CSE a pour mission de présenter à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives des salariés, ou bien d'alerter l'employeur en cas d'atteinte injustifiée aux droits du personnel, à leur santé ou aux libertés.

3. Les règles applicables aux entreprises de plus de 20 salariés

Si l'entreprise emploie au moins 20 salariés, la règlementation française impose de prévoir un règlement intérieur. Son rôle est de fixer les **règles de discipline**, de **santé et de sécurité** à respecter dans l'entreprise ainsi que **les sanctions applicables** (avertissement, mise à pied, licenciement). Il rappelle également les **garanties procédurales** dont bénéficient les salariés (délai de prescription, accompagnement par un représentant du personnel), ainsi que les dispositions légales relatives au **harcèlement sexuel et au harcèlement moral.**

Le règlement intérieur est un document obligatoire dans l'exercice par l'entreprise de son pouvoir de direction. En son absence dans une entreprise de plus de 20 salariés, aucune sanction disciplinaire ne pourrait être prononcée, hormis le licenciement.

4. Les règles applicables aux entreprises à partir de 50 salariés

L'EXTENSION DES ATTRIBUTIONS DU COMITÉ SOCIAL ÉCONOMIQUE

Si l'effectif de l'entreprise dépasse le seuil de 50 salariés, les attributions du comité social économique sont étendues et intègrent de nouvelles compétences :

— Il assure **l'expression collective des salariés** et permet la prise en compte de leurs intérêts dans les décisions relatives à la vie de l'entreprise. Pour certains actes, il doit être informé ou consulté, et rend un avis. Il assure, contrôle et participe à la gestion de toutes les activités sociales et culturelles au bénéfice des salariés (chèques-cadeaux, arbre de Noël, activités sportives...) ;

— Il contribue à la **protection de la santé et de la sécurité des salariés** ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail. Il dispose de certaines ressources (information, recours à un expert...) pour remplir sa mission.

Il est possible d'instaurer un « conseil d'entreprise » intégrant les compétences du comité social et économique et des délégués syndicaux. L'employeur bénéficiera ainsi d'un interlocuteur unique pour l'ensemble des actions relatives à la représentation et à la négociation.

LA DÉSIGNATION DE DÉLÉGUÉS SYNDICAUX (DS)

Au-dessus du seuil de 50 salariés, des **délégués syndicaux** peuvent être désignés parmi les candidats aux élections professionnelles. Le délégué syndical représente son syndicat auprès de l'employeur et assure la défense des salariés lors des négociations.

La présence d'un délégué syndical au sein de l'effectif **n'est pas une obligation**, c'est une **simple faculté de désignation** donnée à une organisation syndicale.

LA MISE EN PLACE D'UN ACCORD DE PARTICIPATION

La participation est un dispositif prévoyant la redistribution d'une partie des bénéfices de l'entreprise au profit des salariés selon une formule définie par la loi. Elle est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés.

La participation est mise en place par voie d'accord entre l'entreprise et les salariés ou leurs représentants. L'accord indique notamment les règles de calcul, d'affectation et de gestion de la participation. Il précise aussi sa durée (Pour plus d'informations, voir la fiche relative à l'attraction et à la fidélisation des talents).

LA TENUE DES NÉGOCIATIONS ANNUELLES OBLIGATOIRES (NAO)

Dans les entreprises où au moins un délégué syndical a été désigné, l'employeur doit prendre l'initiative d'engager des négociations annuelles sur les thèmes suivants :

— La rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée ;

— L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et la qualité de vie au travail.

L'employeur peut aménager la périodicité de ces négociations par voie d'accord collectif, dans la limite d'une fois tous les 4 ans.

COMMENT FAIRE FACE À DES DIFFICULTÉS ÉCONOMIQUES ?

La France propose différents outils de prévention des difficultés économiques et d'adaptation aux évolutions stratégiques. La Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences (GPEC) permet par exemple à l'entreprise d'adapter ses effectifs et ses compétences aux exigences découlant de sa stratégie et des modifications de ses environnements économique, social et juridique. Dans les entreprises employant au moins 300 salariés, le dispositif est obligatoirement négocié tous les ans avec les partenaires sociaux.

Mais l'entreprise peut connaître des difficultés économiques suffisamment profondes pour avoir besoin de rationaliser l'activité pendant une période déterminée, tout en conservant les salariés et par conséquence les compétences au sein de l'entreprise.

Enfin, lorsque le licenciement des salariés devient inéluctable, les réformes mises en œuvre ces dernières années ont permis de simplifier et sécuriser la procédure de licenciement économique.

1. Les accords de performance collective

Les ordonnances Travail ont créé un type unique d'accord d'entreprise pour répondre aux nécessités de fonctionnement de l'entreprise, mais aussi pour préserver l'emploi. Il remplace les accords de mobilité interne et les accords de compétitivité (maintien dans l'emploi ou préservation et développement de l'emploi).

ENTREPRISES CONCERNÉES PAR L'ACCORD

Toute entreprise est concernée, dès lors qu'elle conclut un accord majoritaire d'entreprise, qu'elle soit en difficulté ou non.

CONTENU DE L'ACCORD

L'accord de performance collective permet :

— D'aménager la durée du travail, ses modalités d'organisation et de répartition ;

— D'aménager la rémunération des salariés sans la porter à un niveau inférieur au salaire minimum ;

— De déterminer les conditions de la mobilité professionnelle ou géographique interne à l'entreprise.

Les stipulations de l'accord ont vocation à se substituer temporairement aux clauses du contrat de travail des salariés visés qui en accepteraient l'application. Ceux qui les refusent pourront être licenciés, chaque salarié disposant d'un délai d'un mois pour faire connaître sa décision à son employeur.

2. L'activité partielle

PRINCIPES

L'activité partielle est un outil de prévention des licenciements économiques financé par l'Etat, et qui permet réduire ou suspendre temporairement l'activité des salaries. Les salariés sont maintenus dans l'emploi et l'entreprise peut conserver des compétences, voire les renforcer lorsqu'elle fait face à des difficultés économiques conjoncturelles.

L'employeur verse une indemnisation au salarié placé en position d'activité partielle, et l'État garantit au premier une prise en charge partielle de l'indemnisation des heures chômées.

QUAND Y RECOURIR ?

Plusieurs motifs sont prévus :

— Une conjoncture économique défavorable (baisse des commandes, par exemple) ;

— Des difficultés d'approvisionnement en matières premières ou en énergie ;

— Un sinistre ou des intempéries à caractère exceptionnel ;

— La transformation, la restructuration ou la modernisation de l'entreprise ;

— Toute autre circonstance à caractère exceptionnel (perte du principal client, par exemple) ayant entraîné l'interruption ou la réduction de l'activité.

MISE EN ŒUVRE

Avant de pouvoir placer ses salariés en activité partielle, l'entreprise effectue une **demande d'autorisation auprès de l'Unité départementale de la Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE)**[5], qui répond dans les **15 jours** et peut assortir son acceptation de certaines conditions. Sans réponse dans ce délai, l'autorisation est tacitement accordée[6]. Enfin, l'autorisation d'activité partielle peut être accordée pour une durée maximum de 6 mois renouvelables.

CONSÉQUENCES POUR LE SALARIÉ ET POUR L'EMPLOYEUR

Les salariés reçoivent de leur employeur une indemnité horaire égale à 70% de leur salaire brut horaire (environ 84% du salaire net horaire). Ils peuvent également bénéficier d'actions de formation professionnelle pendant les périodes chômées : l'employeur perçoit alors une allocation financée conjointement par l'État et l'organisme gestionnaire du régime d'assurance chômage.

5 : Demande à déposer sur le site : https://activitepartielle.emploi.gouv.fr
6 : Simulateur activité partielle disponible sur le site: http://www.simulateurap.emploi.gouv.fr

3. Le licenciement économique

AVANT TOUT LICENCIEMENT

L'employeur doit consulter les représentants du personnel sur les raisons et les conditions des licenciements. Il doit également informer la DIRECCTE des licenciements envisagés et prononcés, dans des conditions qui varient en fonction du nombre de licenciements envisagés. Des mesures d'accompagnement des salaries doivent être mises en œuvre.

LES MOTIFS

La loi prévoit 4 motifs de licenciement économique :

— **Difficultés économiques caractérisées par l'évolution significative d'au moins un indicateur économique** (baisse des commandes ou du chiffre d'affaire, pertes d'exploitation, dégradation de la trésorerie ou de l'excédent brut d'exploitation, etc). S'il s'agit d'un groupe, les difficultés sont appréciées au **niveau national** (ensemble des entreprises situées en France appartenant au **même secteur d'activité**) ;

— **Mutations technologiques** même si l'entreprise ne rencontre aucune difficulté économique ou si sa compétitivité n'est pas menacée ;

— **Cessation d'activité** de l'entreprise ;

— **Réorganisation de l'entreprise nécessaire à la sauvegarde de sa compétitivité** appréciée dans son ensemble ou, au niveau du secteur d'activité d'un groupe d'entreprises.

Le licenciement doit en outre avoir été rendu nécessaire par l'une des causes économiques citées ci-dessous : la suppression de l'emploi du salarié licencié, la transformation de l'emploi du salarié licencié (adaptation du salarié au nouvel emploi impossible), ou encore le refus par le salarié d'une modification de son contrat de travail.

Le licenciement économique est réputé **collectif** s'il concerne **plus de 10 salariés** sur une **période de 30 jours**. Dans les entreprises de plus de **50 salariés, l'employeur doit mettre en place un Plan de Sauvegarde de l'emploi (PSE) visant à éviter ou limiter le nombre de suppression d'emplois.**

PROCÉDURE

Effectifs	Nb de salariés concernés	Procédure à suivre
+/- 50	**Moins de 10**	> **Consultation du Comité sociale et économique (CSE) ou des délégués du personnel sur le motif économique et les licenciements envisagés** (délai d'examen de 1 mois) > **Convocation du salarié à un entretien préalable** > **Entretien avec le salarié :** 5 jours ouvrables (minimum) après réception de la convocation > **Lettre de licenciement :** 7 jours ouvrables (minimum) après l'entretien • Offre d'adaptation (formation...) et de reclassement • Priorité de réembauche • Si le salarié demande des précisions sur le motif : 15 jours pour le lui notifier > **Informer la DIRECCTE :** dans les 8 jours (max) suivant la lettre
50 ou plus	**10 ou plus**	> **Consultation du Comité sociale et économique (CSE) sur le motif économique et les licenciements envisagés** (délai d'examen de 2 à 4 mois selon le nombre de licenciement envisagé) > **Mise en place d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi** (PSE) soit par un accord collectif majoritaire négocié avec les organisations syndicales, soit par un document unilatéralement élaboré par l'employeur, après avis du Comité d'entreprise (CSE) > **Procédure sous le contrôle de l'administration** : information de la Direccte dès l'ouverture des négociations ; validation de l'accord ou homologation de la décision unilatérale de l'employeur dans un délai maximum de 21 jours > **Notification des licenciements aux salariés** n'ayant pu être reclassés après notification par le DIRECCTE de sa validation ou homologation ou à l'échéance du délai de 21 jours
Moins de 50	**10 ou plus**	> **Consultation du CSE ou des DP sur le motif économique et les licenciements envisagés** > **Notification du projet de licenciement** à la Direccte en parallèle de la procédure de consultation qui dispose de 21 jours pour vérifier les mesures sociales proposées et la bonne consultation des représentants du personnel > **Envoi des lettres de licenciement aux salariés** : les lettres ne peuvent être adressées avant l'expiration d'un délai de 30 jours à compter de la notification de la Direcct

DÉLAI

La consultation des représentants du personnel doit avoir lieu sous **4 mois.**

MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

Priorité de reclassement

L'employeur doit proposer en priorité au salarié un emploi de la même catégorie que celui qu'il occupe (ou équivalent) et une rémunération équivalente.

Dans les entreprises ou les établissements d'au moins 1 000 salariés : congé de reclassement

L'employeur doit proposer au salarié un congé de reclassement lui permettant de suivre une formation et de bénéficier des prestations d'une cellule d'accompagnement à des démarches de recherche d'emploi, pendant 12 mois maximum.

Dans les entreprises de moins de 1 000 salariés : Contrat de Sécurisation Professionnelle (CSP)

Le CSP les fait bénéficier d'un ensemble de mesures favorisant un retour accéléré à un emploi durable.

La priorité de réembauche

La priorité de réembauche permet au salarié qui en fait la demande d'être prioritaire lorsqu'un poste se libère dans l'entreprise. Il bénéficie de cette priorité pendant 1 an à compter de la date de rupture de son contrat de travail. L'employeur doit mentionner le droit au bénéfice de la priorité d'embauche et ses conditions de mise en œuvre dans la lettre de licenciement.

COÛTS

Calcul de **l'indemnité légale** de licenciement (dès 8 mois d'ancienneté consécutifs, sauf en cas de faute lourde ou grave) :

— 1/4 de mois de salaire par année d'ancienneté pour les 10 premières années ;

— Puis 1/3 de mois de salaire par année.

En cas de contentieux : 2 barèmes d'indemnités prud'hommales (en mois de salaire), applicables selon la taille de l'entreprise et l'ancienneté du salarié concerné, ont été mis en place par les Ordonnances du 22 septembre 2017.

CHIFFRES CLÉS

Pour contester un licenciement (quel qu'en soit le motif), le salarié dispose d'un délai de 12 mois. Seuls 2 % des motifs de licenciements économiques ont été contestés en 2013 (justice.gouv.fr)

10

COMMENT ROMPRE UN CONTRAT DE TRAVAIL ?

La rupture du contrat de travail peut être à l'initiative du salarié (démission ou départ à la retraite), à l'initiative de l'employeur (licenciement personnel ou économique), ou d'un commun accord (rupture conventionnelle ou transaction).

La démission

DÉFINITION

La démission est une décision **à l'initiative du salarié** souhaitant quitter l'entreprise. Elle peut intervenir à tout moment, même lorsque l'exécution du contrat est suspendue (par exemple en cas d'arrêt maladie).

GRANDES ÉTAPES DE LA PROCÉDURE

La démission n'a **pas à être motivée** et ne requiert **aucun formalisme particulier**, mais elle doit résulter d'une manifestation **claire et non équivoque de la volonté** de rompre le contrat de travail. Une fois donnée, le salarié ne pourra revenir sur sa décision de démissionner qu'avec l'accord de son employeur. Le salarié démissionnaire doit en outre respecter un **préavis** (légal ou conventionnel).

COÛT

Aucune indemnité n'est versée par l'employeur. Le salarié ne peut toucher des allocations chômage, sauf en cas de démission considérée comme légitime par le régime d'assurance chômage.

La mise en place d'une rupture conventionnelle : seul mode de rupture amiable du contrat de travail

Rupture conventionnelle individuelle (RCI)

DÉFINITION

Une rupture conventionnelle individuelle est une rupture amiable du contrat de travail, par un commun accord entre l'employeur et l'employé.

GRANDES ÉTAPES DE LA PROCÉDURE

L'employeur et le salarié conviennent d'un **entretien préalable pour négocier la convention de départ** (date, montant de l'indemnité). Une fois la convention de rupture signée par les parties, un **délai de réflexion de 15 jours** doit être observé afin de permettre une éventuelle rétractation. A l'issue de ce délai, la convention est **homologuée par la DIRECCTE dans un délai de 15 jours.**

COÛT

Lors de la rupture conventionnelle d'un contrat établie d'un commun accord entre l'employeur et le salarié dans une convention homologuée, le salarié est en droit de recevoir une indemnité spécifique, dont le calcul et les exonérations sociales et fiscales correspondent à l'indemnité légale de licenciement. Ainsi, l'indemnité ne peut pas être inférieure à :

— 1/4 de mois de salaire par année d'ancienneté pour les 10 premières années ;

— Puis 1/3 de mois de salaire par année.

A NOTER : des dispositions conventionnelles, contractuelles ou un usage peuvent prévoir une autre formule plus favorable au salarié que celle de l'indemnité légale. Une indemnité majorée (supra légale) peut également être négociée et s'ajouter à l'indemnité de licenciement.

Rupture conventionnelle collective (RCC)

DÉFINITION

Introduite par l'ordonnance du 22 septembre 2017, la RCC est un **nouveau mode de rupture du contrat de travail exclusive de tout licenciement** et basée sur le **volontariat** des salariés. C'est une rupture du contrat de travail par commun accord. Elle ne doit pas précéder une fermeture d'établissement ou être suivie de licenciements. Dès lors que la candidature du salarié volontaire a été acceptée, celui-ci ne peut contester la rupture de son contrat de travail.

GRANDES ÉTAPES DE LA PROCÉDURE

La mise en place est possible lorsqu'un **sureffectif** a été identifié. Il convient ensuite de suivre **4 grandes étapes :**

— Signature d'un **accord collectif majoritaire** ayant obtenu 50% des suffrages aux dernières élections professionnelles ;

— Information et validation de l'accord par la **DIRECCTE** sous 15 jours ;

— **Candidatures** au départ : les salariés volontaires transmettent leur candidature par écrit selon les modalités prévues dans l'accord. **L'acceptation de la candidature par l'employeur emporte rupture du contrat de travail d'un commun accord.** Le salarié percevra l'indemnité prévue et pourra prétendre à l'assurance chômage. L'examen des candidatures doit être objectif. Un refus de candidature doit être motivé et justifié par les conditions prévues dans l'accord (exemple : le salarié n'atteint pas l'ancienneté requise par le plan...) ;

— **Bilan de mise en œuvre :** un bilan de mise en œuvre, rédigé par l'employeur, est adressé à la DIRECCTE au plus tard 1 mois après la fin de la mise en œuvre de la RCC.

Dans les entreprises de plus de 1000 salariés, ou appartenant à un groupe, si les suppressions d'emploi affectent l'équilibre du bassin de l'emploi dans lequel est implantée l'entreprise, une convention de revitalisation est signée avec l'administration, dans les 6 mois après validation de l'accord.

OBLIGATIONS DE RECLASSEMENT

Dans les entreprises ou groupes non soumis à l'obligation de proposer un congé de reclassement (entreprises ou groupes de moins de 1000 salariés et entreprises en redressement ou liquidation judiciaire), l'employeur doit proposer le **contrat de sécurisation professionnelle** avec :

— Une allocation correspondant à 75% de son salaire journalier de référence, versée à compter du lendemain de la rupture du contrat de travail (sans préavis) et pendant 12 mois maximum ;

— Un entretien individuel de pré-bilan pour identifier le profil et le projet de reclassement de l'intéressé et un plan de sécurisation professionnelle ;

— Des mesures d'accompagnement (préparation aux entretiens d'embauche, techniques de recherche d'emploi…) et d'orientation professionnelle ;

— Des actions de validation des acquis de l'expérience et des mesures de formation ;

— La possibilité de bénéficier, dans certaines circonstances, d'une indemnité différentielle de reclassement.

Dans les entreprises ou groupes de 1000 salariés et plus, l'employeur doit proposer un **congé de reclassement**. Dans ce cadre, il devra verser une allocation s'élevant à 65% du salaire brut de référence (sans être inférieure à 85% du SMIC) pendant la durée du congé qui excède le préavis.

Le licenciement personnel : la nécessité d'une cause réelle et sérieuse du licenciement

LES MOTIFS

Le licenciement pour motif personnel est exercé en considération du salarié. Il peut reposer sur :

- **Un motif disciplinaire :** Faute du salarié (simple, grave ou lourde)
- **Ou non disciplinaire :** Insuffisance professionnelle ou inaptitude, absences répétées ou prolongées...

Pour être justifié, le licenciement doit être basé sur une cause réelle et sérieuse : les faits reprochés au salarié doivent être objectifs et suffisamment graves pour rendre le licenciement inévitable (le salarié ne peut plus rester dans l'entreprise).

LES GRANDES ÉTAPES DE LA PROCÉDURE

Depuis les ordonnances du 22 septembre 2017, le vice de procédure n'est pas un motif d'annulation du licenciement. Néanmoins, le non-respect de la procédure pourra avoir des conséquences sur les indemnités versées.

Procédure à respecter :

- Lettre de **convocation** à un entretien préalable (modèles de lettre disponibles) ;
- 5 jours ouvrables (minimum) après réception : **entretien** pour recueillir les explications du salarié ;
- 2 jours ouvrables (minimum) et 1 mois maximum après l'entretien : **lettre de licenciement**
- Offre d'adaptation (formation...) et de reclassement
- Priorité de réembauche
- Si le salarié demande précisions sur le motif : 15 jours pour les lui indiquer.

COÛTS :

Calcul de **l'indemnité légale** de licenciement (dès 8 mois d'ancienneté consécutifs, sauf si faute lourde ou grave):

- 1/4 de mois de salaire par année d'ancienneté pour les 10 premières années ;
- Puis 1/3 de mois de salaire par année.

En cas de contentieux, les Ordonnances du 22 septembre 2017 ont institué **2 barèmes d'indemnités prud'hommales** (en mois de salaire), applicables selon la taille de l'entreprise et l'ancienneté du salarié concerné.

Le licenciement économique : pour faire face à des difficultés économiques et sauvegarder sa compétitivité

AVANT TOUT LICENCIEMENT

L'employeur doit consulter les représentants du personnel sur les raisons et les conditions des licenciements. Il doit également informer la DIRECCTE des licenciements envisagés et prononcés, dans des conditions qui varient en fonction du nombre de licenciements envisagés. Des mesures d'accompagnement des salaries doivent être mises en œuvre.

LES MOTIFS

Il existe 4 motifs de licenciement économique, définis par la loi :

- **Difficultés économiques caractérisées par l'évolution significative d'au moins un indicateur économique** (baisse des commandes ou du chiffre d'affaire, pertes d'exploitation, dégradation de la trésorerie ou de l'excédent brut d'exploitation, etc). S'il s'agit d'un groupe, les difficultés sont appréciées au **niveau national** (ensemble des entreprises situées en France appartenant au **même secteur d'activité**) ;
- **Mutations technologiques** même si l'entreprise ne rencontre aucune difficulté économique ou si sa compétitivité n'est pas menacée ;
- **Cessation d'activité** de l'entreprise ;
- **Réorganisation de l'entreprise nécessaire à la sauvegarde de sa compétitivité**, appréciée dans son ensemble ou au niveau du secteur d'activité d'un groupe d'entreprises.

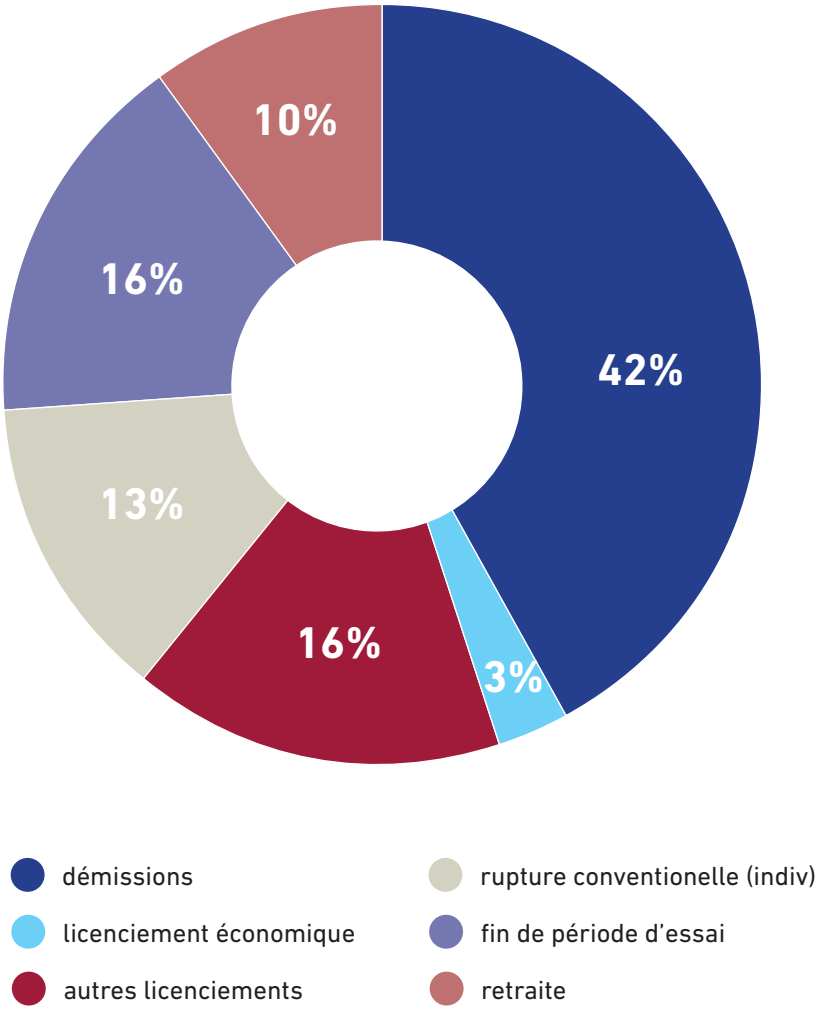
De plus, pour justifier le licenciement, l'une des causes économiques précitées doit avoir été rendue nécessaire : la suppression de l'emploi du salarié licencié, la transformation de l'emploi du salarié licencié (adaptation du salarié au nouvel emploi impossible), le refus, par le salarié, d'une modification de son contrat de travail.

Le licenciement économique est réputé **collectif** s'il concerne **plus de 10 salariés** sur une **période de 30 jours**. Dans les entreprises de plus de **50 salariés, l'employeur doit mettre en place un Plan de sauvegarde de l'emploi.**

POUR PLUS D'INFORMATION:
Consulter la fiche pratique sur «Comment faire face à des difficultés économiques»

LES MODES DE RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL EN FRANCE, EN 2017[8]

Répartition des motifs de rupture de contrat



8 : Source : DARES, Indicateurs, n°054, Juillet 2015, ne prends pas en compte la part des CDD

NOS SERVICES

BUSINESSFRANCE

Business France propose un accompagnement gratuit et confidentiel pour la bonne réussite de votre implantation en France quelle qu'en soit la forme : nouveau site, extension d'un site existant, partenariats industriels ou technologiques, acquisitions ou investissements financiers.

Business France facilite votre prise de décision et vous accompagne tout au long de votre projet en mobilisant son réseau de partenaires en région.

L'accompagnement de Business France :

— Une bonne **compréhension de notre environnement des affaires** : cadre réglementaire, fiscal, social, et modalités d'implantation afin de vous permettre de prendre une décision éclairée en faveur de la France,

— **L'identification des dispositifs d'aides publiques** (subventions, crédits d'impôt, exonérations, prêts, etc) pouvant encourager et accélérer votre projet d'investissement,

— **L'accueil des talents étrangers et de leur famille,**

— Une **connaissance approfondie des avantages et atouts de la France en termes sectoriels,** la force de ses écosystèmes et ses ressources en talents.

— Une **information des opportunités d'investissements sur notre territoire,**

— La **facilitation des démarches administratives et mise en relation avec l'administration** pour sécuriser vos investissements,

— Une **mise en relation avec des partenaires privés** afin de vous guider et vous conseiller tout au long de votre implantation.

MAZARS

Le département Human Capital Advisory de Mazars vous accompagne sur l'ensemble de vos problématiques ressources humaines, droit social et paie. Nous avons développé une offre pragmatique et adaptée aux besoins liés à votre implantation en France :

— Conseil en organisation de votre gestion des ressources humaines (paie, recrutements, système de rémunération, organisation du temps de travail, contrôle de gestion sociale, tableaux de bord RH...)

— Aide à l'embauche et à l'intégration des collaborateurs ;

— Rédaction des contrats de travail ;

— Réalisation de vos obligations sociales ;

— Etablissement de la paie ;

— Gestion de vos ressources humaines ;

— Assistance juridique à la demande.

Mazars Lyon
131 boulevard de la bataille de Stalingrad
69100 Villeurbanne
Tél. : +33 (0)4 26 84 52 52

Pierre-Emmanuel Froissart
Consultant Senior Human Capital Advisory
pierre-emmanuel.froissart@mazars.fr
Mob. : +33 (0)6 65 95 37 64

Camille de Kervenoaël
Responsable département Conseil et Audit Social
camille.de-kervenoael@mazars.fr
Tél. : +33 6 50 31 39 80

Mathilde Toussaint
Manager Conseil et Audit Social
mathilde.toussaint@mazars.fr
Tél. : +33 6 65 94 75 34

Business France
77 Boulevard Saint Jacques
75998 Paris 14
Tél. : +33 (0)1 40 73 30 00
https://en.businessfrance.fr/invest

Sandrine Coquelard
Directrice du département expertise juridique
sandrine.coquelard@businessfrance.fr
Tél. : + 33 (0)1 40 74 73 40

Nora Lasri
Juriste
nora.lasri@businessfrance.fr
Tél. : +33 (0)1 40 73 32 45

MAKE A *FRENCH* START
10 clés pour booster
votre business en France