

# **Culture Économique, Juridique et Managériale - 2ème année - Thème 5 - Les mutations du travail**

Hervé PIERRON VIALARD

(c) Tous droits réservés

1.0

*Culture Économique, Juridique et Managériale - 2ème année*

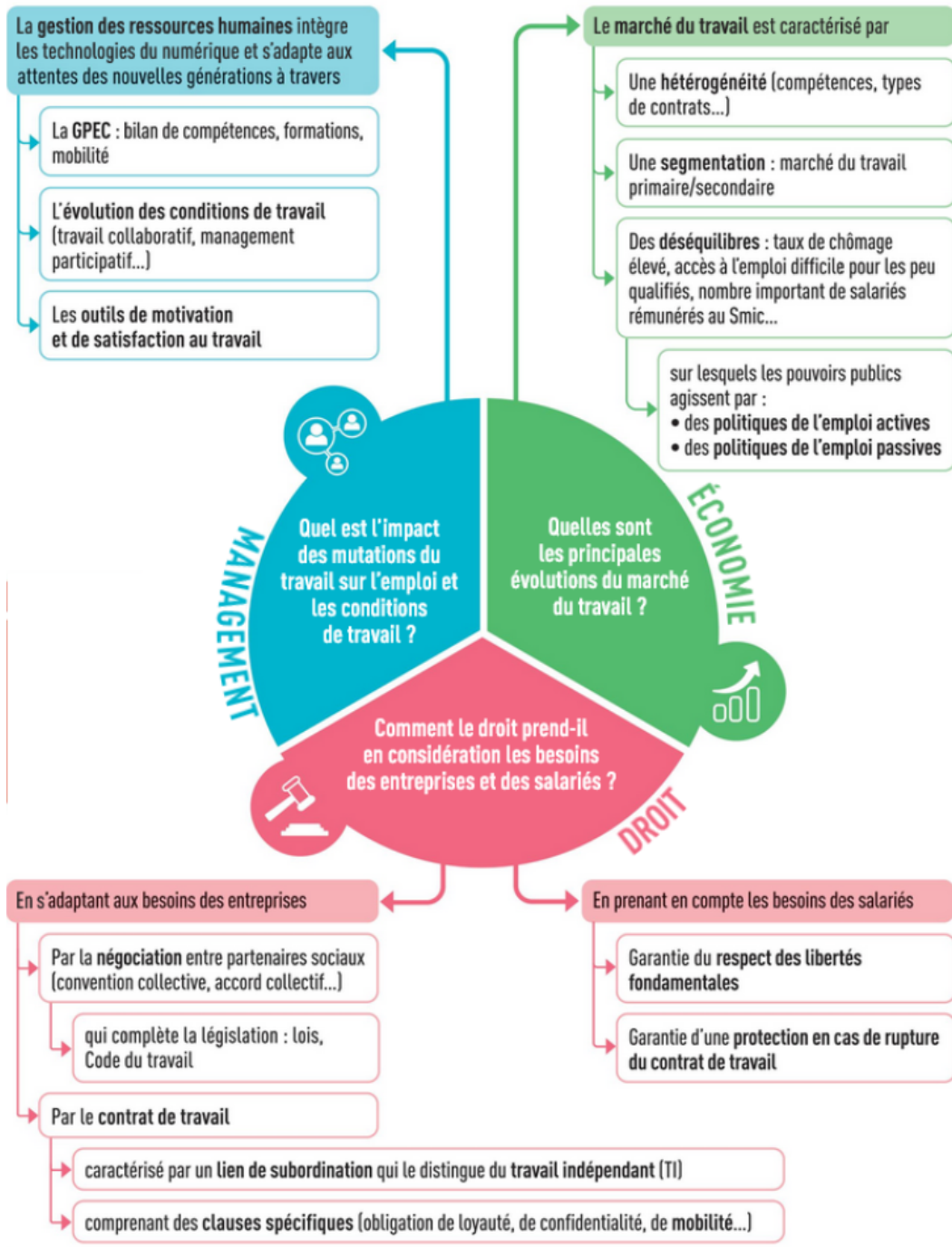
# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>I - Sous-thème 1 - ÉCONOMIE</b>	<b>5</b>
1. Chapitre 9 - Le marché du travail.....	5
1.1. I - L'offre et la demande de travail .....	6
1.2. II - La segmentation du marché du travail.....	9
2. Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : Le groupe NGE.....	13
3. Chapitre 10 - Les politiques de l'emploi.....	16
3.1. I - Le chômage classique .....	18
3.2. II - Le chômage keynésien .....	19
3.3. III - La théorie du déséquilibre .....	20
3.4. IV - L'action des pouvoirs publics en matière d'emploi .....	21
4. Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : Le centre hospitalier de Saint-Jean-de-Maurienne.....	26
<b>II - Sous-thème 2 - DROIT</b>	<b>29</b>
1. Chapitre 11 - Principes de travail : Travail subordonné et travail indépendant.....	31
1.1. I - Les principes communautaires et constitutionnels.....	31
1.2. II - Travail subordonné et travail indépendant.....	33
2. Chapitre 12 - Le contrat de travail : Définition et conditions de validité.....	35
2.1. I - Conditions de fond .....	36
2.2. II - Conditions de forme.....	37
2.3. III - La sanction des conditions de validité du contrat de travail : la nullité.....	39
3. Chapitre 13 - Les différents types de contrat de travail .....	40
3.1. I - Le contrat à durée indéterminée .....	40
3.2. II - Le contrat de travail à temps partiel.....	41
3.3. III - Le contrat à durée déterminée .....	43
3.4. IV - L'annualisation du temps de travail .....	46
3.5. V - Le contrat de travail intérimaire .....	47
3.6. VI - Les contrats « atypiques » : Apprentissage, Professionnalisation, ... ..	47
4. Chapitre 14 - Les modifications de la relation de travail et transfert d'entreprise.....	49
4.1. I - La modification du contrat de travail du salarié .....	50
4.2. II - Le transfert d'entreprise et ses effets .....	52
5. Chapitre 15 - La protection du salarié lors de la rupture du contrat de travail.....	53
5.1. I - La démission.....	54
5.2. II - Le licenciement pour motif personnel .....	55
5.3. III - La rupture conventionnelle .....	59
5.4. IV - Le licenciement pour motif économique .....	60
6. Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : ClimSolEst .....	66

7. Chapitre 16 - La protection du salarié par la représentation du personnel, le Comité Social et Economique (CSE).....	68
7.1. I – Dans les entreprises de moins de 11 salariés.....	69
7.2. II – Dans les entreprises de 11 à 49 salariés .....	69
8. Chapitre 17 - La protection du salarié par l'employeur (santé, sécurité, harcèlement, ...)	72
8.1. I – Obligations de l'employeur en matière de santé et sécurité au travail .....	72
8.2. II – Le cas du harcèlement .....	76
9. Chapitre 18 - La formation professionnelle.....	78
9.1. I – La formation professionnelle à l'initiative de l'employeur : le Plan de Formation .....	78
9.2. II - La formation professionnelle à l'initiative du salarié.....	79
10. Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : Agence immobilière La Charentaise .....	82
11. Chapitre 19 - Le droit négocié .....	84
11.1. I – Les nouvelles tendances de la négociation collective.....	87
11.2. II - La réforme de la négociation collective .....	89
12. Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : Scaramouche .....	92
<b>III - Sous-Thème 3 - MANAGEMENT</b>	<b>95</b>
1. Chapitre 20 - Motivation des salariés et GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) .....	95
1.1. I – Les motivations au travail .....	95
1.2. II – La GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) .....	98
2. Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : Le groupe SII.....	100
<b>IV - Exercice : Thème 5 - Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : JOONE</b>	<b>102</b>
<b>V - L'épreuve de Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)</b>	<b>108</b>
1. Présentation de l'épreuve .....	108
2. Comment réussir l'épreuve ? .....	108
<b>VI - Fiches méthodologiques - CEJM</b>	<b>110</b>
1. Méthodologie économique.....	110
1.1. Exploiter un document économique .....	110
1.2. Analyser un mécanisme économique.....	112
2. Méthodologie juridique.....	113
2.1. Analyser une situation juridique .....	113
2.2. Analyser une décision de justice .....	114
2.3. Analyser un contrat.....	114
3. Méthodologie managériale.....	115
3.1. Conduire une analyse en management.....	115

# Introduction

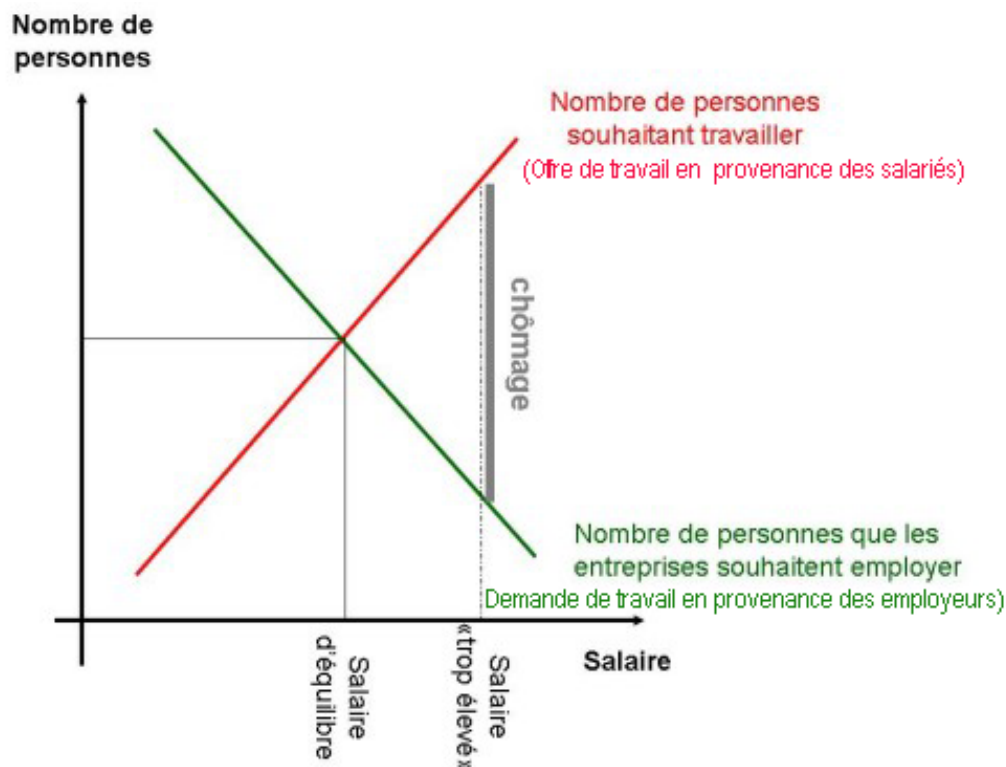
## Les mutations du travail



# I Sous-thème 1 - ÉCONOMIE

- Chapitre 9 - Le marché du travail
  - I - L'offre et la demande de travail
    - A - L'offre de travail
    - B - La demande de travail
  - II - La segmentation du marché du travail
- Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : Le groupe NGE
- Chapitre 10 - Les politiques de l'emploi
  - I - Le chômage classique
  - II - Le chômage keynésien
  - III - La théorie du déséquilibre
  - IV - L'action des pouvoirs publics en matière d'emploi
    - A - Les politiques de l'emploi
    - B - Les politiques actives de l'emploi
    - C - Les politiques passives de l'emploi
- Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : Le centre hospitalier de Saint-Jean-de-Maurienne

## 1. Chapitre 9 - Le marché du travail



Le marché du travail, appelé marché de l'emploi, désigne le lieu théorique de rencontre entre l'offre et la demande de travail.

Les acteurs du marché du travail sont les employeurs et les salariés :

- Les employeurs sont à l'origine de la demande de travail car ce sont les employeurs qui sont les acheteurs potentiels de la force de travail, les seconds de la demande.
- Les salariés sont à l'origine de l'offre de travail car ce sont eux qui « vendent » leur force de travail aux employeurs.

C'est sur le marché du travail que se régule l'activité professionnelle contre rémunération.

Dans la théorie néoclassique du travail, le marché du travail est censé fonctionner comme les autres marchés. Le prix d'équilibre se fixe normalement grâce à la rencontre de la courbe de l'offre et de la demande de travail.

En réalité le marché du travail a un fonctionnement spécifique car le niveau des salaires ne reflète pas la réalité de l'offre et de la demande sur le marché du travail.

Ainsi les salaires ne baissent pas parce que la courbe d'offre du travail de travail est supérieure à la demande mais en raison d'une série de facteurs :

- **La segmentation du marché du travail :**  
Il n'existe pas un seul mais plusieurs marchés du travail et sur chacun de ces marchés les caractéristiques de l'offre et la demande sont différentes.
- **Le rôle des forces sociales.**  
Les forces sociales accentuent la pression sur les salaires et les conditions de travail.
- **Le rôle de l'État** qui encadre le marché du travail d'un point de vue législatif.  
Lois fixant les minimums sociaux etc.

Le droit du travail encadre d'un point de vue législatif le marché du travail. Il est courant de diviser le marché du travail en deux catégories : un marché ouvert qui recense les offres d'emploi diffusées par les entreprises et un marché caché où les emplois proposés ne font pas spécialement l'objet d'annonces.

Le premier représente environ 30 % des offres d'emploi contre 70 % pour le marché caché.

## 1.1. I – L'offre et la demande de travail

### Simulation :

#### Document 1 : Une demande de travail hétérogène

Offre d'emploi de l'entreprise Paulito	Offre d'emploi de l'entreprise BurgerParties
<p>Dynamique, appliqué(e), rigoureux(se), responsable et organisé(e), vous bénéficiez d'une expérience significative en tant qu'employé(e) polyvalent(e) dans le milieu alimentaire dans le secteur de la vente. Niveau bac+2 exigé.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat : CDI</li> <li>• Type d'emploi : temps plein</li> <li>• Rémunération annuelle = 28 000 €</li> </ul>	<p>Passionné(e) de burger, vous êtes efficace, souriant(e) et dynamique : rejoignez notre équipe !</p> <p>Aucune expérience ou formation exigée, vous bénéficierez d'une formation de 3 jours en interne.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat : intérim</li> <li>• Type d'emploi : temps partiel, 25 h-30 h/semaine.</li> <li>• Rémunération annuelle = Smic (18 473 €)</li> </ul>

**Document 2 : Une offre de travail hétérogène**

Demande d'emploi de Sylvie P.	Demande d'emploi de Martin H.
Titulaire d'un BTS assistant de manager avec 3 ans d'expérience, j'ai travaillé en tant qu'assistante administrative au sein de différentes sociétés au cours de mon parcours professionnel. Je recherche un emploi en CDI à temps plein. Je dispose du permis B et suis mobile à l'échelle régionale.	Jeune retraité énergique, je souhaite consacrer environ 20 heures hebdomadaires à une activité épanouissante et rémunératrice. Mon profil professionnel varié et riche me permet de justifier d'une expérience significative d'assistant administratif. Je dispose de plus de 20 ans d'expérience.  Je recherche un emploi à temps partiel en tant que travailleur indépendant. Mobilité locale.

Questions :

1. Comparez la demande de travail des entreprises Paulito et BurgerParties.
2. Comparez l'offre de travail de Sylvie P. et Martin H.
3. D'après ces exemples, peut-on dire que le marché du travail est homogène ?

**Document 3 : Les notions d'emplois typiques et atypiques**

Les emplois typiques désignent des emplois à durée indéterminée à temps plein, exercés de manière régulière pour un employeur unique.

Les emplois atypiques désignent des emplois à durée déterminée et/ou à temps partiel, emplois aidés, travail en intérim, apprentissage.

Document 4 : Deux exemples de contrats de travail

Le contrat « zéro heure » en Angleterre	Le CDD à objet défini en France
Alfred a signé un contrat de travail « zéro heure » en Angleterre. Il n'a pas de garantie sur le nombre d'heures qu'il pourra travailler, mais doit se tenir à disposition de son employeur en permanence.  Seules les heures effectivement travaillées seront rémunérées.	Valentin est ingénieur en aéronautique. Il est titulaire d'un bac+5. Il a signé un CDD à objet défini avec l'entreprise Airbus.  Il est en charge de la conception d'un nouveau train d'atterrissage. Son contrat prendra fin lorsque sa mission sera achevée, quelle que soit sa durée.

Question :

4. Déterminez si le « contrat zéro heure » et le CDD à objet défini relèvent d'emplois typiques ou atypiques.

**💡 Fondamental : Les 10 grandes tendances du monde du travail**

Le monde évolue et les entreprises s'adaptent. Voici 10 grandes tendances mondiales qu'a observées Sodexo dans notre environnement de travail, relaye Le Vif.

1. **L'agilité en entreprise** : l'objectif est de favoriser la flexibilité des collaborateurs, grâce à des disciplines comme la médiation, afin de s'adapter à la transformation des organisations, devenues elles-mêmes plus agiles. Cette pratique permet d'éviter aux travailleurs de se sentir dépasser.
2. **Le décroisement** : l'alliance des forces permet de répondre à des problématiques complexes et de générer de nouvelles idées.
3. **Travailleurs sans frontières** : l'ampleur des déplacements de travailleurs offre de nouvelles opportunités pour créer un leadership inclusif, en évaluant les besoins, les compétences et la réussite de l'intégration culturelle, afin de favoriser le sentiment d'appartenance.

4. **Robots nouvelle génération**: les robots, une fois bien compris, rendront la vie des travailleurs plus facile et amélioreront la productivité.
5. **Le transfert intergénérationnel des compétences** : l'apprentissage rassemble les gens dans le milieu du travail et les emmène vers un but commun. Les seniors et les plus jeunes peuvent donc apprendre les uns des autres.
6. **Le Personal Branding au travail** : aujourd'hui, la création d'une "marque personnelle" suscite un vif intérêt, les employeurs cherchant à faire profiter l'entreprise de l'aura personnelle de leurs collaborateurs.
7. **Repenser l'expérience au travail** : la gestion de l'espace, les nouvelles technologies ou les aménagements doivent être repensés car le lien entre le travailleur et son environnement est un facteur-clé d'épanouissement.
8. **L'Agenda 2030 du développement durable** : les Objectifs de Développement Durable (ODD) mettent les entreprises face à la nécessité de collaborer entre elles et avec les pouvoirs publics pour servir une vision commune.
9. **Libérer le potentiel de la génération Y<sup>1</sup> (millennials ou milléniaux)** : la compréhension de cette génération permettra une meilleure compréhension de l'entreprise de demain.
10. **Bien-être 3.0** : la notion actuelle de bien-être fait du lieu de travail un catalyseur de santé pour les collaborateurs, leur famille et la société dans son ensemble.

Source : *references.lesoir.be*

## a) A – L'offre de travail

Il s'agit de la force de travail (physique ou intellectuelle) que les individus proposent, pour un salaire donné, aux agents producteurs de biens et/ou services.

Elle émane des travailleurs et s'apparente à ce que l'on nomme « la demande d'emplois ». Attention à l'erreur terminologique fréquente à ce niveau.

**Au niveau individuel**, elle résulte d'un arbitrage fait par chacun entre le temps de loisirs et le salaire proposé.

A ce niveau, l'offre de travail dépend principalement de 2 facteurs :

1. Le niveau des salaires :

Ainsi, l'accroissement du taux de salaire rend le travail plus attractif et incite les agents à vouloir travailler et donc à augmenter l'offre de travail.

2. Les préférences individuelles.

Ainsi, les préférences des agents pour le loisir peuvent tempérer cet effet dans un second temps et venir baisser l'offre de travail.

**À l'échelle nationale**, il faut considérer en plus d'autres facteurs influençant l'offre de travail, notamment ceux liés à la taille de la population. Plus une nation est peuplée (taux de natalité important, immigration importante, etc.) plus l'offre de travail croîtra.

Plus précisément, c'est alors l'augmentation induite de la population active (constituée des personnes occupant un emploi et de celles à la recherche d'un emploi) qui sera facteur d'accroissement de l'offre de travail.

En clair, plus le nombre d'actifs d'un pays est important plus l'offre de travail l'est également. La population active est constituée de la population active occupée (PAO = actifs qui travaillent) et de la population active inoccupée (PAI = actifs au chômage).

---

<sup>1</sup> Génération Y - Wikipédia

## b) B – La demande de travail

La demande de travail représente l'ensemble des offres d'emplois faites par les producteurs. Ce volume d'offres est variable en fonction du volume d'activité des entreprises.

Si l'activité est prospère, alors les entreprises ont tendance à embaucher et la demande de travail augmente.

De la même manière, si l'activité est en baisse, alors les entreprises optent à court terme pour des licenciements ou ne reconduisent pas certains contrats (CDD en particulier).

Les entreprises calculent la quantité de facteur de production dont ils ont besoin pour produire.

En **analyse de courte période** l'entreprise ne peut rendre variable son facteur capital c'est-à-dire modifier ses équipements à court terme.

Par contre le facteur travail peut tout à fait varier à court terme en fonction de ses impératifs de production. L'entreprise décidera d'embaucher un salarié si le supplément de recettes qui résulte de cette embauche couvre le supplément de coût induit (salaire augmenté des charges salariales). L'efficacité d'une embauche s'analyse en termes de productivité, de coût total et de coût marginal de sa productivité (pour ces notions voir chap.1 du thème 3 sur les facteurs de production)

Le rôle des anticipations de production est également important à ce niveau. Lorsque les anticipations sont positives les entreprises embauchent davantage.

### 1.2. II – La segmentation du marché du travail

Le marché du travail n'est ni unique ni homogène. Au contraire, les théories de la segmentation du marché du travail mettent en évidence une pluralité de marchés et une grande hétérogénéité du monde du travail.

Les économistes proposent de différencier deux marchés du travail : un marché primaire dans lequel les emplois sont stables, bien rémunérés, bien défendus par les syndicats, avec des possibilités de promotion et des conditions de travail satisfaisantes et un marché secondaire dans lequel les emplois sont précaires, mal rémunérés, peu défendus par les syndicats, offrant peu de promotion et avec des conditions de travail difficiles.

De ce point de vue seul le marché secondaire correspondrait au modèle néoclassique : le salaire y est déterminé par la confrontation de l'offre et de la demande. Sur le marché primaire, le salaire n'est pas une variable d'ajustement, les entreprises détenant leurs propres règles quant à la fixation des salaires, les conditions d'embauche ou la promotion interne. Ces deux marchés sont relativement étanches, certains travailleurs se trouvant enfermés dans le marché secondaire, sans parvenir à obtenir un emploi dans le secteur primaire.

#### Simulation :

##### Document 1 : Secteur primaire et secteur secondaire

Selon l'analyse économique de la segmentation du marché du travail, on distingue deux secteurs fonctionnant de manière spécifique, un secteur primaire et un secteur secondaire. Sur le secteur primaire se trouvent des emplois typiques (CDI à temps plein) occupés par des salariés qualifiés, plutôt bien rémunérés et jouissant de bonnes conditions de travail. À l'inverse, sur le secteur secondaire se trouvent surtout des emplois atypiques (temps partiel ou à durée déterminée, CDD), moins bien rémunérés. Ces emplois sont majoritairement exercés par les jeunes, les femmes ou les seniors, souvent peu ou pas qualifiés.

##### Document 2 : marché français du travail segmenté ?

	Hommes	Femmes
Salaire annuel net en équivalent temps plein <sup>1</sup> (2017)	29 394 €	24 469 €
Temps partiel (en %, 2019)	8,3	28,4

Source : INSEE

1. Le salaire net en équivalent temps plein est un salaire converti en un temps plein pendant toute l'année.

Questions :

- Déterminez l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes en 2017.
- Expliquez en quoi le marché du travail français est segmenté.

**Document 3 : L'existence d'un marché du travail interne**

Le secteur primaire du marché du travail présente également la particularité d'avoir développé en son sein un marché du travail interne. Les travailleurs relevant du secteur primaire, appelés les « insiders », ont un pouvoir de négociation plus fort que les chômeurs ou que les travailleurs du secteur secondaire, appelés les « outsiders ».

Ce pouvoir de négociation plus élevé s'explique notamment par les coûts liés au recrutement d'un nouvel employé que l'entreprise doit supporter, comme les dépenses de formation. Ce pouvoir permet aux « insiders » d'obtenir plus facilement des augmentations de salaire ou de meilleures conditions de travail.

**Document 4 : Le pouvoir de négociation des « insiders »**

Mme Denis, salariée de l'entreprise de menuiserie de M. Bouton, perçoit un salaire de 2 000 € par mois. Elle a demandé à M. Bouton une augmentation de salaire de 150 € par mois. Si ce dernier refuse sa demande, elle démissionnera, ayant reçu une proposition d'emploi mieux rémunéré dans une autre entreprise.

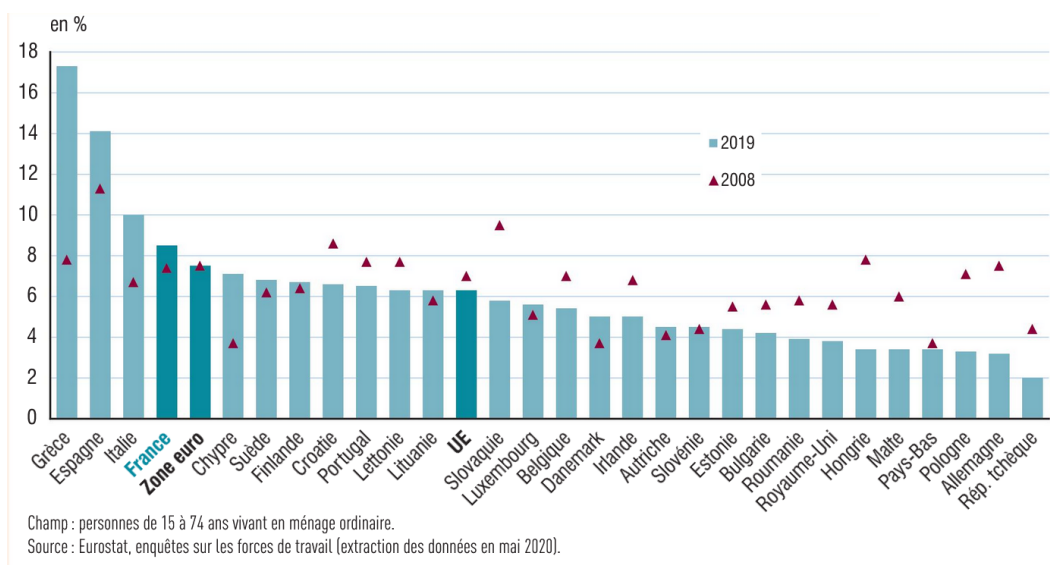
Si Mme Denis démissionne, M. Bouton devra recruter. Il peut embaucher un nouveau salarié, M. Imberto, actuellement sans emploi. Ce dernier accepte d'être rémunéré à hauteur de 2 000 € par mois. M. Imberto devra être formé pendant 6 mois pour être aussi performant que Mme Denis, ce qui représente une dépense de 500 € par mois pour l'entreprise.

M. Bouton décide finalement d'accepter la demande de Mme Denis.

Questions :

- Identifiez dans cette situation qui est l'« insider » et qui est l'« outsider ».
- Expliquez la décision prise par le chef d'entreprise, M. Bouton.
- Expliquez en quoi Mme Denis a un pouvoir de négociation élevé dans l'entreprise.

**Document 5 : Le taux de chômage en Europe en 2008 et 2019**



**Document 6 : Le taux d'emploi selon l'âge et le sexe en Europe en 2019**

Taux d'emploi en %	15-24 ans	55-64 ans	20-64 ans	15-64 ans	
				Hommes	Femmes
Allemagne	48,5	72,7	80,6	80,5	72,8

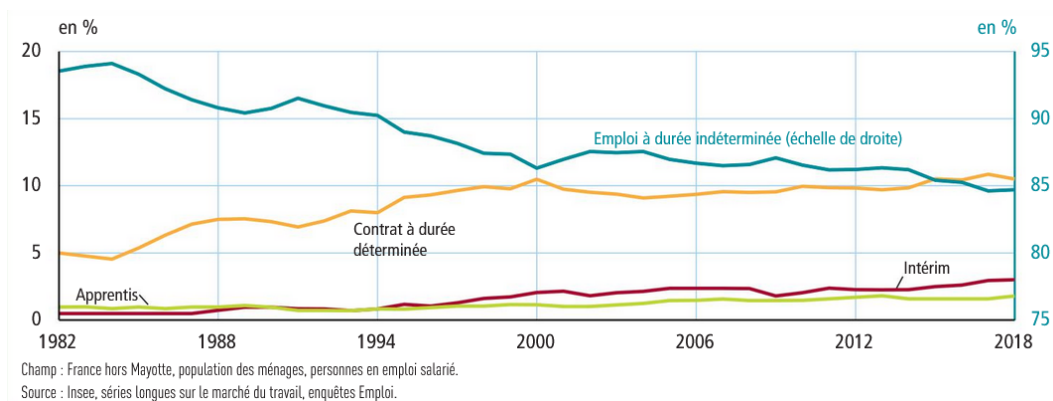
France	29,7	53,0	71,6	68,8	62,4
Italie	18,5	54,3	63,5	68,0	50,1
Suède	43,9	77,7	82,1	78,8	75,4

Source : INSEE

Questions :

- Comparez l'évolution du taux de chômage en France et en Europe.
- Comparez le taux d'emploi selon l'âge et le sexe en 2019 en France et en Europe.

### Document 7 : Répartition de l'emploi salarié en France selon le statut, de 1982 à 2018



Questions :

- Caractérissez l'évolution des contrats salariés dits « atypiques » en France.
- À l'aide des documents 13 à 18, identifiez les principales tendances du marché du travail français.

### + Complément : Deux segments pour mieux décrire le marché du travail

En France métropolitaine, parmi les 32 millions de personnes qui ont eu au moins un emploi dans l'année, 21 millions appartiennent au segment primaire : elles sont en emploi de manière (quasi) continue et à (quasi) temps plein. Parmi les 11 millions de personnes hors du segment primaire, 4 millions le sont parce qu'elles limitent leur offre de travail : elles poursuivent des études ou perçoivent des pensions de retraite, ou ont des problèmes de santé, ou vivent dans un ménage dont le niveau de vie le permet. Les 7 millions restants forment le segment secondaire.

Elles sont nombreuses parmi les jeunes non étudiants, ce qui reflète leurs difficultés d'insertion. Mais le segment secondaire n'est pas uniquement une question d'insertion, puisque la moitié de ceux qui y sont ont entre 30 et 59 ans. La probabilité de s'y trouver est plus élevée pour les femmes, les peu diplômés et les personnes ayant une ascendance migratoire. 20 % des personnes du segment secondaire appartiennent à un ménage pauvre, contre 4 % de celles du segment primaire. Cet écart serait beaucoup plus élevé sans les indemnités de chômage et, surtout, sans la prise en compte du revenu des autres personnes du ménage.

Par Claude Picart

### 🔗 Remarque : Définition de la segmentation du marché du travail

<https://www.centralcharts.com/fr/gm/1-apprendre/9-economie/34-analyse-fondamentale/1071-definition-segmentation-marche-du-travail><sup>1</sup>

<sup>1</sup> Définition de segmentation du marché du travail - Centralcharts.com

## Simulation :

### Document 1 : Les professions réglementées en France et en Europe

Plusieurs centaines de professions font l'objet d'une réglementation particulière en France et en Europe, comme les notaires ou les avocats. L'accès et/ou l'exercice de ces professions réglementées sont soumis à l'obtention de diplômes spécifiques et/ou à des conditions particulières.

Selon le Centre français d'information sur la reconnaissance académique et professionnelle des diplômes, la France se situe parmi les pays européens ayant le plus de professions réglementées.

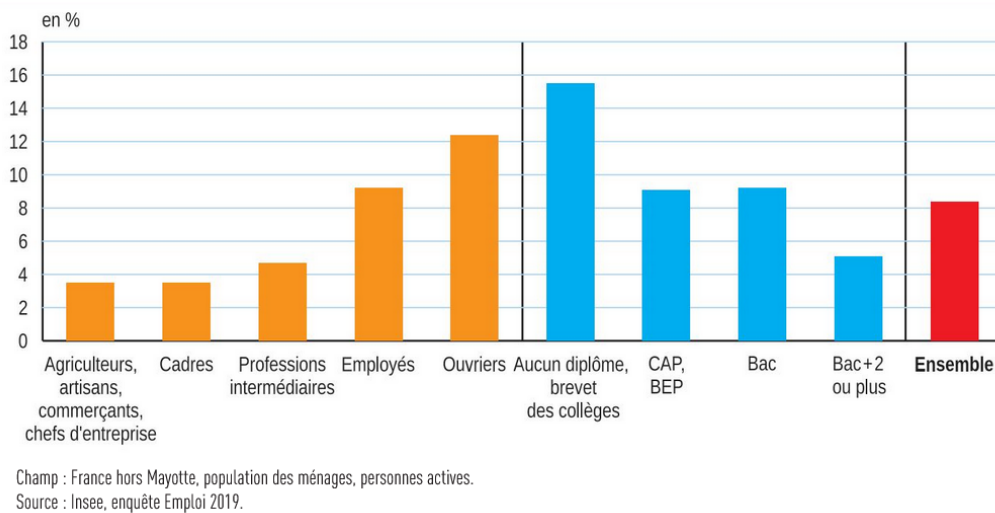
Le secteur de la santé est le plus concerné (plus de 40 % de professions réglementées).

Viennent ensuite l'éducation, les services aux entreprises, la construction, le commerce et les transports.

Questions :

1. Donnez d'autres exemples de professions réglementées en France.
2. Expliquez pourquoi ces professions font l'objet d'un encadrement particulier.

### Document 2 : Le taux de chômage en France par catégorie socioprofessionnelle et par diplôme en 2019



### Document 3 : Salaire annuel moyen en équivalent temps (ETP) plein selon la catégorie socioprofessionnelle et le niveau de diplôme en 2017

En euros	Catégorie socioprofessionnelle				Diplôme			
	Cadres	Professions intermédiaires	Employés	Ouvriers	Sans diplôme	Bac	Bac + 2	Supérieur à Bac + 2
salaire annuel en ETP	47 600	28 010	20 630	21 580	21 090	24 950	29 630	41 240

Source : INSEE

Questions :

3. Identifiez pour qui l'accès à l'emploi est le plus difficile en France.
4. Identifiez les catégories de salariés les mieux rémunérées en France.

### Complément : Un cas particulier : la Fonction publique

En France, peuvent être considérés comme faisant partie du secteur protégé les fonctionnaires : fonction publique d'État, fonction publique territoriale (collectivités territoriales) et fonction publique hospitalière. Ces secteurs offrent l'emploi à vie pour les titulaires, favorisent la promotion interne (entre les catégories de

fonctionnaire) et possèdent leurs propres systèmes de formation (pour les catégories A, les plus connues sont l'ENA, les Écoles de la Santé, l'École nationale de la magistrature, et partiellement, les Écoles normales supérieures et l'École Polytechnique, etc.).

Font également partie du système protégé, mais de façon moins parfaite, les employés des grandes entreprises françaises du CAC 40, qui pratiquent peu de grands plans sociaux de licenciement et privilégient la gestion du personnel sur la durée (par exemple, gel des embauches pendant quelques années).

La question de savoir pourquoi de tels systèmes prennent naissance et perdurent a longtemps intrigué les économistes. Dans le cas français, marqué par une longue tradition administrative, il semble très probable que la notion de salaire d'efficience liée au risque moral explique en partie les choses.

En effet, quand la décision d'un fonctionnaire peut engendrer des gains ou des pertes importantes, il faut éviter qu'il ne cède à la tentation d'éventuels corrupteurs. Il y a donc intérêt à le payer et à lui assurer une carrière qui le dissuade de céder aux tentations. Ayant peu de chances de trouver un emploi similaire qui, sur la durée, lui rapporte autant, tant pécuniairement qu'en termes de prestige social, il aura intérêt à rester honnête.

Si cette explication semble valable pour l'administration des finances, qui a été longtemps une des matrices de l'administration française, elle semble peu pertinente pour ce qui constitue actuellement la majorité des emplois de la fonction publique. Dans ce cas, une autre version du salaire d'efficience semble plus pertinente. En effet, dans ces secteurs, les personnes travaillent en équipe et il est difficile d'observer leur productivité, par ailleurs il est requis assez souvent un travail en continu qui exige de ne pas recourir à une grande rotation du personnel.

*Wikipedia*

## 2. Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : Le groupe NGE

NGE est un groupe français de travaux publics créé en 2006. Affichant la plus forte progression de chiffre d'affaires du BTP sur 4 ans (+ 60 %), NGE, avec ses 12 600 salariés et 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2018, se porte à merveille.



*Les chiffres clés du groupe NGE*

Création : 2006

Forme juridique : SAS, 12 600 collaborateurs

Chiffre d'affaires de 2,5 milliards d'euros en 2018

L'entreprise originaire de Provence a raflé pour 1 milliard d'euros de contrats rien que sur les nouveaux métros du Grand Paris. Elle a procédé à 2 000 embauches en 2019, comme en 2018, et veut inscrire ce rythme dans la durée. Le groupe a d'ailleurs annoncé le mardi 12 novembre 2019 son intention d'attirer 10 000 nouveaux collaborateurs d'ici à 2024. Il lance une campagne de communication pour séduire les candidats relativement rares dans ce secteur et réussir ce recrutement massif.

« Nous affichons notre optimisme dans l'avenir, avec des recrutements à 95 % en CDI et la volonté de féminiser l'entreprise », annonce Antoine Metzger, le président de NGE.

Depuis septembre 2019, le secteur de la construction a lui aussi lancé sa campagne d'affichage et un film publicitaire diffusé au cinéma, à la télévision et sur Internet, autour du slogan « Demain s'invente avec vous », pour susciter des vocations.

## **Mission 1 : Comprendre le fonctionnement du marché du travail**

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

### **Question 1**

1. Identifiez si le groupe NGE est offreur ou demandeur de travail.

### **Question 2**

2. Déterminez l'évolution de la demande de travail par rapport à l'offre de travail dans le secteur du BTP.

### **Question 3**

3. Déterminez comment les salaires dans le secteur du BTP devraient évoluer.

## **Mission 2 : Caractériser la multiplicité de marchés du travail**

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

### **Question 4**

4. À l'aide de l'annexe 1, identifiez les caractéristiques principales des différents métiers du BTP.

### **Question 5**

5. Déterminez si travailler dans le BTP en intérim relève d'une forme d'emploi typique ou atypique.

### **Question 6**

6. Expliquez en quoi les caractéristiques des métiers du BTP permettent de démontrer la multiplicité de marchés du travail dans le secteur du BTP.

## **Mission 3 : Caractériser les principales tendances du marché du travail français**

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

### **Question 7**

7. À l'aide de l'annexe 2, identifiez les caractéristiques principales des salariés du secteur du BTP en France en 2018.

### **Question 8**

8. Caractériser l'évolution actuelle des salaires dans le secteur du BTP.

### **Question 9**

9. Caractériser les principales tendances du marché du travail du BTP en France.

## **Dossier documentaire**

### **Annexe 1 : Les différents métiers du BTP**

- Manœuvre : Sa présence est indispensable sur n'importe quel chantier car il facilite le travail des ouvriers spécialisés. Le salaire annuel d'un manœuvre débutant s'élève à 19 559 €. Vous n'aurez pas besoin d'être diplômé(e) pour accéder à cet emploi. Votre expérience et vos savoir-être seront privilégiés. Un CAP ou un bac vous permettront tout de même d'accéder à cette profession.
- Chef de chantier : Un chef de chantier suit la réalisation sur la totalité ou une partie d'une construction. Cet emploi est accessible au minimum avec un CAP mais c'est avant tout l'expérience qui prime. Sa rémunération de base est de 26 400 €. En plus de son expertise dans le domaine de la construction, il doit également avoir des qualités de manager afin de gérer son équipe.
- Travailler dans le bâtiment en intérim : Si vous décidez de travailler dans le BTP en passant par une agence d'intérim, il y a de fortes chances pour que vous gagniez mieux votre vie qu'un salarié du BTP en CDI. Cette différence de salaire s'explique par le fait qu'un intérimaire est considéré comme étant dans une situation précaire. Pour pallier cela, il perçoit à la fin de chacune de ses missions une indemnité de fin de mission ainsi qu'une indemnité de congés payés.

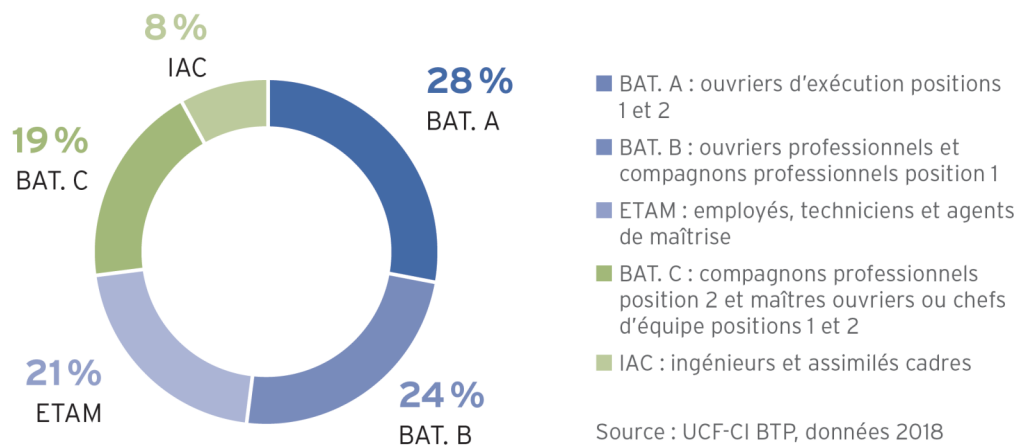
<https://gojob.com>

## Annexe 2 : Les chiffres clés du bâtiment en 2018

### Évolution des effectifs salariés dans le bâtiment

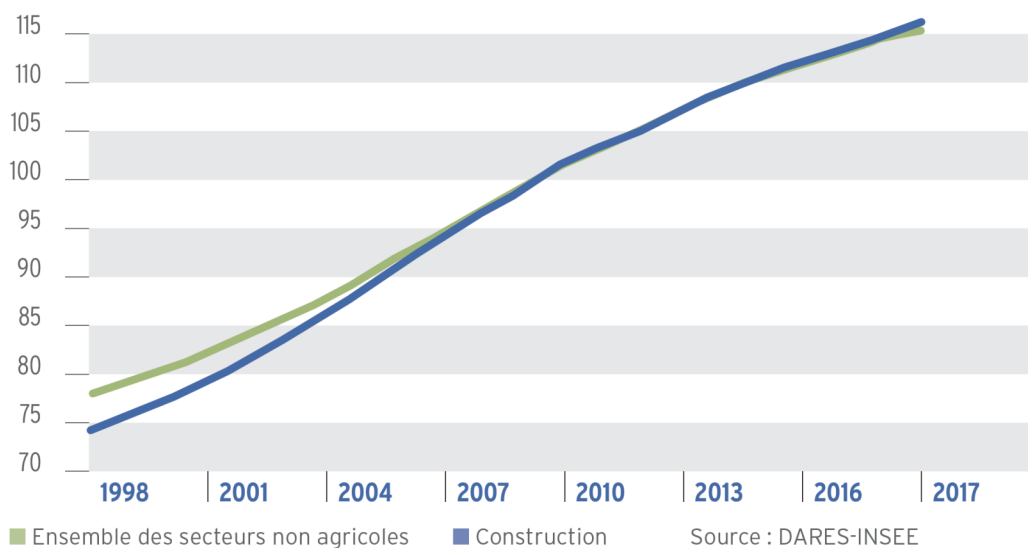


### La répartition des effectifs du bâtiment par catégories



Source : UCF-CI BTP, données 2018

### L'évolution du salaire mensuel de base de l'ensemble des salariés de la construction (Indice base 100 au 4<sup>e</sup> trimestre 2008)

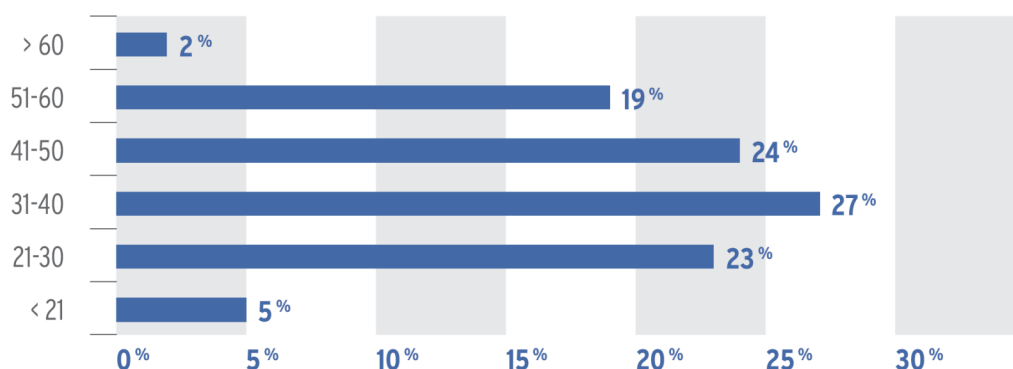


Source : DARES-INSEE

### Évolution de l'effectif féminin salarié entre 2010 et 2018

	Femmes	Évolution (en %)
2010	148 175	+1,6 %
2011	147 296	-0,6 %
2012	146 704	-0,4 %
2013	144 271	-1,7 %
2014	142 201	-1,4 %
2015	139 488	-1,9 %
2016	136 933	-1,8 %
2017	140 180	+2,4 %
2018	146 199	+4,3 %

La répartition des salariés des entreprises du bâtiment par âges



Source : Chiffres clés 2020, réseau de la CAPEB.

### 3. Chapitre 10 - Les politiques de l'emploi

On entend par politique de l'emploi les interventions publiques qui ont pour objectif de corriger les déséquilibres et les conséquences néfastes du marché du travail. Les politiques de lutte contre le chômage en sont un des éléments parmi d'autres. En effet, le champ d'intervention est vaste et les mesures mises en œuvre nombreuses.

L'histoire récente des politiques de l'emploi est une histoire très mouvementée : mise en place puis critique des 35 heures, tentative de réforme du contrat de travail, incitations à l'emploi, exonérations de charges sociales sur les bas salaires, défiscalisation des heures supplémentaires...

Les leviers principaux sont cependant toujours les mêmes : la protection des chômeurs d'un côté et création d'emplois ou changement d'ordre dans la file d'attente.

Ces politiques ont un rôle central dans une société où l'emploi et le travail restent un vecteur central d'intégration sociale.

### **Simulation** :

#### **Document 1 : Les politiques de l'emploi**

Les politiques de l'emploi sont l'ensemble des mesures mises en œuvre par les pouvoirs publics afin d'assurer le fonctionnement efficace du marché du travail, et de corriger ainsi les déséquilibres qui peuvent y apparaître. D'après l'OCDE, les politiques de l'emploi ont essentiellement pour objectif d'accroître le taux d'emploi de la population en âge de travailler, mais également d'accompagner les périodes de transition professionnelle financièrement et en matière de formation.

*Question :*

1. Identifiez les principales finalités des politiques de l'emploi.

#### **Document 2 : Les principaux déséquilibres du marché du travail**



Mme Delta, âgée de 57 ans, travaillait comme commerciale dans une entreprise de prêt-à-porter avant son licenciement pour motif économique. Elle s'interroge sur son avenir :

- quelles seront ses sources de revenus pendant sa période de chômage ?
- comment retrouver rapidement du travail dans une entreprise du secteur de la mode ?

Mme Delta pense avoir besoin d'une formation pour acquérir de nouvelles compétences et qualifications, notamment dans le domaine du numérique.

#### **Document 3 : La notion d'employabilité**

D'après l'Organisation internationale du travail, l'employabilité correspond à l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle.

*Questions :*

2. Identifiez les déséquilibres du marché du travail révélés par la situation de Mme Delta.
3. Expliquez en quoi les politiques de l'emploi favorisent l'employabilité de Mme Delta.
4. Montrez que les politiques de l'emploi réduisent les déséquilibres du marché du travail.

#### **Document 4 : Un exemple de politique de l'emploi**

Avant son licenciement, l'entreprise de Mme Delta lui a proposé un « contrat de sécurisation professionnelle ». Ce dispositif favorise la reconversion du salarié. Des mesures d'accompagnement et une indemnité spécifique sont prévues pour le salarié licencié.

Ce dispositif relève des dépenses ciblées en faveur de l'emploi sur les demandeurs d'emploi et les personnes en difficulté. Elles doivent être différenciées des dépenses générales en faveur de l'emploi (comme les baisses de cotisations sociales pour les entreprises).

Ces dernières ne s'adressent pas spécifiquement à des personnes en difficulté sur le marché du travail.

*Questions :*

5. Différenciez les dépenses générales des dépenses ciblées en faveur de l'emploi.
6. Identifiez si le contrat de sécurisation professionnelle relève des dépenses ciblées ou des dépenses générales en faveur de l'emploi et du marché du travail.

En matière de politique de lutte contre le chômage, deux visions se sont toujours traditionnellement opposées :

- D'une part, la vision keynésienne qui analyse le chômage comme le résultat d'une insuffisance de demande et des anticipations négatives des entreprises – On parlera de **chômage keynésien**.
- D'autre part la vision classique qui voit dans la rigidité à la baisse des salaires réels la principale cause du chômage – On parlera de **chômage classique**.

 **Remarque** :

---

« Si l'économie se situe en équilibre de chômage "keynésien", une hausse du salaire réel réduit le chômage, accroît la production, en accroissant la demande des ménages.

Si l'économie se situe en équilibre de chômage "classique", une hausse du salaire réel accroît le chômage et réduit la production en réduisant l'offre de biens et services. »

*Patrick Artus*

Ces deux types de chômage qui appellent donc des politiques publiques très différentes. Mais ces politiques sont difficiles à doser quand les deux sortes de chômage coexistent, ce qui est généralement le cas. Cette distinction théorique est alors d'une utilité très limitée : parmi les 10 % de personnes chômeuses en France, quelle est la part du chômage classique et celle du chômage keynésien ?

Cela est très difficile à dire.

Quoi qu'il en soit il est nécessaire de comprendre la différence entre ces 2 analyses et pour cela il faut aller chercher du côté des causes du chômage, voire de l'analyse que l'on fait des raisons qui seraient à l'origine du chômage.

### 3.1. I – Le chômage classique

La théorie classique et néoclassique libérale explique que si l'offre de travail (en provenance des salariés) est plus grande que la demande de travail (en provenance des employeurs), cela entraîne un déséquilibre du marché qui provoque une baisse des salaires. Comme le coût du travail baisse, l'embauche redevient rentable entraînant une augmentation des demandes de la part des entreprises.

Si l'offre baisse en même temps que la demande augmente, un certain rééquilibrage aura lieu provoquant la fin du chômage. Ce sera alors la fin du chômage, mais avec des salaires bas !

L'analyse classique du chômage bannit l'intervention de l'État, et les théoriciens prônent d'un ajustement automatique du marché par l'élimination de toutes les rigidités qui pèsent sur le marché du travail.

Dans l'analyse classique, tant que le salaire est flexible, le marché du travail devrait être à son équilibre ou, tout du moins, tout épisode de déséquilibre ne devrait être que temporaire. Par contre, le chômage devrait perdurer si le salaire en vigueur est supérieur à son niveau d'équilibre et si des rigidités l'empêchent de diminuer.

Ces rigidités trouvent souvent leur origine dans l'intervention publique.

Pour les classiques, le marché du travail est un marché comme un autre - il s'agit donc d'adopter des politiques tendant à flexibiliser le marché du travail en supprimant tout ce qui peut freiner le jeu naturel des lois du marché.

Ces politiques sont qualifiées de politiques de l'offre.

 **Exemple** :

---

Exemples de mesures idéales dans une optique classique et néoclassique :

- Assouplir voire même (pour les libéraux les plus radicaux) supprimer la réglementation du travail qui freine les licenciements.
- Réduire l'influence des syndicats qui réclament sans cesse des augmentations de salaires et luttent contre les licenciements.

- Supprimer le SMIC qui empêche les salaires de baisser autant qu'il serait nécessaire.
- Baisser au maximum les allocations chômage qui n'incitent pas les gens à travailler notamment lorsque celle-ci est plus élevée que le niveau de salaire.

Pour des raisons évidentes de maintien de la cohésion sociale l'ensemble des mesures dont « rêveraient » les tenants de l'analyse libérale ne peuvent pas être totalement mises en œuvre.

Dans les politiques récentes notons toutefois de très nombreux éléments qui s'inscrivent dans ce cadre et révélant incontestablement une politique de l'offre d'inspiration néolibérale :

- Les réformes du Droit du travail allant dans le sens d'une plus grande flexibilité pour les entreprises.

En étroite concertation avec les partenaires sociaux, le Gouvernement lance le projet de loi pour le renforcement du dialogue social par ordonnances. Le projet de loi d'habilitation vise à donner plus d'égalité, de liberté et de sécurité, aux salariés comme aux entrepreneurs, en renforçant le dialogue social. Dans un monde du travail en pleine mutation, il tend à faire converger performance sociale et performance économique.

- La transformation de l'apprentissage, de la formation professionnelles et de l'assurance chômage.

La ministre du Travail, Muriel Pénicaud a présenté en Conseil des ministres, le 27 avril 2018 le projet de loi relatif à la "Liberté de choisir son avenir professionnel" réformant l'apprentissage, la formation professionnelle et l'assurance-chômage. Il s'agit là d'une volonté de rénovation de notre modèle social déjà entamée par la réforme du code du travail.

- Le Grand plan d'Investissements 2018-2022

Le Gouvernement s'est engagé dans un Grand plan d'investissement de 57 milliards d'euros, mené tout au long du quinquennat, afin d'accompagner les réformes structurelles et répondre à quatre défis majeurs de la France : la neutralité carbone, l'accès à l'emploi, la compétitivité par l'innovation et l'État numérique.

- PACTE, le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises.

Pour le gouvernement, le Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) est une nouvelle étape dans la transformation économique de la France. Son ambition est claire : des entreprises libérées, mieux financées, plus innovantes et plus justes.

- Alourdissement des charges sur les retraites
- Baisse de l'impôt sur les sociétés et des charges au niveau du SMIC.

Pour les entreprises, l'impôt sur les sociétés sera ramené à 25 % en fin de quinquennat, contre 33 % aujourd'hui, dans un contexte de baisse généralisée de cet impôt dans les pays développés.

- Suppression de postes de fonctionnaires

### 3.2. II – Le chômage keynésien

Pour Keynes, la raison principale du chômage est une demande trop faible. Il faut donc maintenir des salaires permettant aux ménages de consommer ou alors l'État doit mettre en place des politiques efficaces de redistribution. Il peut exister un chômage involontaire dû à des mauvaises anticipations des employeurs et l'État doit donc mener des politiques de relance de la demande. Mais ces politiques connaissent de fortes contraintes de nos jours.

Keynes ne croit pas en l'automaticité du plein-emploi. L'abandon de ce postulat classique constitue le pilier de la « révolution keynésienne ».

Dans une conception keynésienne, le niveau de l'emploi est lié au niveau de la production. Aussi, la réduction du coût du travail et plus précisément du salaire peut-elle constituer un facteur de récession. En effet, la baisse des salaires va s'accompagner d'une baisse de la demande qui à son tour conduira à un ralentissement de la production et donc de la croissance. Pour Keynes, un niveau élevé de salaire n'est pas une source de chômage mais, au contraire, un soutien à la demande et donc à l'investissement et à l'emploi.

Pour lutter contre ce type de chômage, il faut agir sur le niveau de la demande anticipée grâce à des politiques de relance de la demande (Voir Thème 2 - La régulation de l'activité économique / Sous-thème 1 - Économie / Chapitre 13 - Les politiques économiques et leurs finalités).

de la demande (Voir chap2 th 2 sur les politiques économiques).

Les pouvoirs publics peuvent conduire des politiques budgétaires. En diminuant les impôts, ils favorisent la consommation des ménages. En augmentant les dépenses publiques, ils peuvent financer des prestations sociales soutenant la consommation ou réaliser des investissements publics. En outre, une politique monétaire de baisse des taux d'intérêt pourra stimuler la consommation et les investissements.

### ⊕ **Complément** : **Et aujourd'hui ?**

---

#### **Le refus d'un plan de relance massif**

Mais Emmanuel Macron se refuse à un plan de relance massif par la consommation, comme le prônent ses concurrents de gauche. « L'année dernière, les importations ont progressé trois fois plus vite que le PIB », a expliqué Philippe Martin, professeur d'économie à Sciences Po, pour souligner le caractère vain d'une telle politique.

En effet, le candidat le plus favorable au projet européen veut à tout prix respecter les règles budgétaires afin d'être en position de réformer l'Europe grâce à une alliance avec l'Allemagne. Emmanuel Macron s'engage donc à rester sous 3 % de déficit public dès 2017. C'est le seul des prétendants à l'Élysée qui tient cette logique de sérieux budgétaire, si importante aux yeux de Berlin. Même François Fillon n'affiche pas cet objectif, au nom de la relance de la croissance par les baisses massives d'impôts.

*Marc Vignaud – Le Point*

La politique du gouvernement consiste à vouloir faire des économies ce qui ne s'inscrit pas vraiment dans une logique keynésienne.

Notons toutefois que la suppression progressive de la taxe d'habitation et la baisse des cotisations salariales donne un peu de pouvoir d'achat aux classes moyennes et s'inscrit dans le cadre de mesures de relance.

Il n'en demeure pas moins qu'une étude montre que les ménages les plus modestes sortent globalement perdants des mesures :

En décomposant la population en 100 catégories de niveau de revenu, l'étude de l'IPP ( Institut des politiques publiques) montre que ce sont les ménages les plus modestes qui sortiront perdants du cocktail de mesures concocté par le gouvernement en 2018 et 2019 ainsi que les 20 % de ménages les plus aisés.

Dans cette dernière catégorie, toutefois, les 1 % les plus riches tirent leur épingle du jeu. Grâce à la suppression de l'impôt sur la fortune (ISF) transformé en impôt sur la seule fortune immobilière (IFI), et – dans une moindre mesure – à la taxe unique à 30 % sur les revenus du capital, ils vont gagner près de 6 % de revenu disponible par unité de consommation. De quoi conforter l'image de président des très riches accolée à Emmanuel Macron par l'opposition de gauche. Selon la majorité, la disparition de l'ISF doit permettre à la France de s'aligner sur la majorité des pays européens, ou l'ISF n'existe pas, afin de freiner l'exil fiscal et d'encourager l'investissement dans l'économie française.

Un « pari incertain », selon les économistes de l'IPP.

*Marc Vignaud – Le point*

### **3.3. III – La théorie du déséquilibre**

Élaborée au début des années 1970 par Edouard Malinvaud, cette analyse a pour objectif de faire la synthèse entre les approches keynésienne et néo-classique du chômage.

L'idée de départ de cette théorie consiste à dire que les ajustements de prix se font bien avant que les acheteurs et vendeurs soient d'accord sur un prix d'équilibre. En effet, les prix sur le marché des biens et services à court terme sont rigides ce qui peut provoquer des déséquilibres, donc les entreprises vont réagir en diminuant leur production et en licenciant plutôt qu'en baissant leurs prix.

En bref, La situation de déséquilibre sur le marché des biens et des services se répercute alors sur le marché du travail.

Le déséquilibre sur le marché du travail conduit à une réduction de la demande sur le marché des biens et des services et au final il en résulte des déséquilibres macroéconomiques permanents.

Concrètement, cette théorie admet la possibilité qu'un chômage keynésien puisse exister, en sus du chômage classique, donc qu'il puisse y avoir un chômage involontaire prolongé et ceci en raison de la rigidité des prix à court terme (y compris des salaires sur le marché de l'emploi).

### 3.4. IV – L'action des pouvoirs publics en matière d'emploi

#### a) A – Les politiques de l'emploi

##### **Définition** :

---

Les politiques de l'emploi recouvrent l'ensemble des mesures mises en œuvre par les pouvoirs publics afin d'assurer le fonctionnement efficace du marché du travail. Elles permettent ainsi de corriger les déséquilibres qui y apparaissent, comme le chômage, les inégalités d'accès à l'emploi, l'inadéquation entre offre et demande de travail en termes de qualifications.

D'après l'OCDE, les politiques de l'emploi ont pour objectifs essentiels d'accroître le taux d'emploi de la population en âge de travailler, mais également d'accompagner financièrement et en matière de formation, les périodes de transition professionnelle.

Elles contribuent ainsi à assurer l'employabilité de la population active. D'après l'Organisation internationale du travail, l'employabilité correspond à l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle.

##### **Dépenses générales et ciblées en faveur de l'emploi et du marché du travail**

Les dépenses en faveur de l'emploi et du marché du travail comprennent d'une part, des dépenses ciblées en faveur de l'emploi sur les demandeurs d'emploi et les personnes en difficulté sur le marché du travail, et d'autre part, des dépenses générales en faveur de l'emploi.

Ces dernières ne s'adressent pas spécifiquement à des personnes en difficulté sur le marché du travail.

#### b) B – Les politiques actives de l'emploi

##### **Simulation** :

---

##### **Document 1 : Les finalités des politiques actives de l'emploi**

Les politiques actives de l'emploi visent à accroître le volume d'emplois dans l'économie en favorisant le retour à l'emploi des chômeurs à court ou à moyen terme et en améliorant l'employabilité, en particulier de certaines catégories de populations comme les jeunes, les seniors ou les personnes en situation de handicap. La formation professionnelle, les aides à la création d'entreprise sont des exemples de politiques actives de l'emploi.

*Questions :*

1. Identifiez si les politiques actives de l'emploi relèvent des dépenses générales ou ciblées en faveur de l'emploi et du marché du travail.
2. Identifiez les finalités des politiques actives de l'emploi.

##### **Document 2 : Les principaux objectifs de Pôle emploi**



Créé en 2008, Pôle emploi est un établissement public administratif, acteur central des politiques de l'emploi en France.

Cet établissement a pour missions principales :

- l'accompagnement, l'orientation et la formation des personnes à la recherche d'un emploi, d'une formation ou d'un conseil professionnel ;
- l'aide et le conseil aux entreprises dans leurs recrutements et la mise en relation entre les offreurs et les demandeurs d'emploi
- l'indemnisation des demandeurs d'emploi pour le compte de l'UNEDIC, organisme gestionnaire du régime d'assurance chômage, et de l'État.

*Question :*

3. Expliquez dans quelle mesure Pôle emploi contribue à l'accroissement du volume d'emplois en France.

### **Document 3 : Le dispositif des emplois franc+**

Le groupe agroalimentaire Eveno a besoin de recruter un nouveau technicien. Paul a 23 ans et habite dans un quartier prioritaire de la ville. Le directeur des ressources humaines (DRH) hésite à lui proposer un contrat à durée déterminée (CDD) de 3 mois qu'il renouvellera si nécessaire, ou un CDI.

Depuis juillet 2020, les pouvoirs publics ont mis en place le plan « 1 jeune, 1 solution » dans lequel s'inscrit le dispositif des emplois franc+. Ce dispositif permet à l'employeur de percevoir une aide de l'État lorsqu'il recrute un jeune de moins de 26 ans issu d'un quartier prioritaire de la ville, en CDI ou en CDD d'au moins 6 mois.

*Questions :*

4. Identifiez la finalité du dispositif des emplois franc+.
5. Déterminez si le DRH du groupe Eveno a intérêt à recruter le nouveau technicien en CDI ou CDD de 3 mois.
6. Expliquez dans quelle mesure ce dispositif relève d'une politique active de l'emploi.

### **Document 4 : Le compte personnel de formation**



M. Sandro est agent immobilier à temps complet depuis 4 ans. Il souhaite se former afin d'évoluer vers le métier de gestionnaire de patrimoine.

Il a à sa disposition un compte personnel de formation, dispositif de financement public de formation continue. Ce dispositif lui a permis d'accumuler des droits à la formation à hauteur de 24 heures par an. Il dispose d'une certaine autonomie dans la gestion de ces heures de formation dans la mesure où son employeur n'a pas de droit de regard sur ce compte, sauf si M. Sandro souhaite se former sur son temps de travail. Dans ce cas, il devra obtenir l'accord de son employeur sur le calendrier de formation.

*Questions :*

7. Identifiez les finalités du compte personnel de formation.
8. Déterminez combien d'heures de formation M. Sandro a accumulées sur son compte personnel de formation.
9. Montrez que le compte personnel de formation permet d'accompagner les transformations du marché du travail.

### **Document 5 : Le parcours emploi compétences**

Le parcours emploi compétences, créé en 2018, cherche à favoriser un retour à l'emploi de manière durable des personnes les plus éloignées du marché du travail, comme les travailleurs en situation de handicap ou les résidents des quartiers prioritaires de la ville.

Ce parcours repose sur trois éléments clés :

- proposer un emploi aux chômeurs leur permettant de développer des compétences transférables sur d'autres emplois. En échange, l'employeur obtient une aide de l'État ;
- permettre un accès facilité à la formation et à l'acquisition de compétences ;
- offrir un accompagnement des chômeurs tout au long du parcours tant par l'employeur que par le service public de l'emploi, Pôle emploi.

### **Document 6 : L'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée »**

Le Parlement a adopté en décembre 2020 une proposition de loi étendant de 10 à 50 le nombre de territoires bénéficiant de l'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée ».

L'expérimentation était prévue à l'origine pour 5 ans. La proposition de loi vise également à la prolonger de 5 années supplémentaires.

Ce dispositif, créé en 2017, permet à des entreprises de l'économie sociale et solidaire de bénéficier de subventions pour embaucher des chômeurs de longue durée (actifs au chômage depuis plus d'un an). Ces personnes doivent être employées en CDI, au SMIC. Leur salaire est alors financé par une réaffectation de l'argent utilisé pour les allocations chômage et les prestations sociales (RSA, autres minima sociaux).

*Questions :*

10. Identifiez les populations visées par ces deux dispositifs.
11. Montrez que ces dispositifs relèvent de la politique active de l'emploi.
12. Montrez que ces dispositifs permettent de pallier les déséquilibres du marché du travail.

### **Définition :**

Les politiques actives de l'emploi visent à accroître le volume d'emplois, en favorisant le retour à l'emploi à court ou à moyen terme des chômeurs, et en améliorant l'employabilité, en particulier pour certaines catégories comme les jeunes, les seniors, les personnes en situation de handicap.

Ce sont donc des dispositifs de stimulation de la création d'emplois.

### **Les différentes mesures de politiques actives de l'emploi**

Les politiques actives de l'emploi s'appuient essentiellement sur :

- la mise en place et le déploiement d'un service public de l'emploi efficace à travers Pôle emploi notamment, assurant une médiation entre les offreurs et les demandeurs de travail ;
- le déploiement de la formation professionnelle pour améliorer l'employabilité des personnes sans emploi, en visant plus particulièrement les publics les moins qualifiés et les plus éloignés de l'emploi ;
- la mise en place de parcours emploi compétences permettant à des employeurs publics ou privés de recruter durant une période de quelques mois à quelques années, des personnes en situation de précarité.

## **c) C – Les politiques passives de l'emploi**

### **Simulation :**

#### **Document 1 : Les finalités des politiques passives de l'emploi**

Les politiques passives de l'emploi cherchent à rendre plus supportables les périodes de chômage ou de cessation anticipée d'activité. Les cessations anticipées d'activité permettent à certains individus de se retirer de la vie active avant d'avoir atteint l'âge minimum légal de la retraite, tout en percevant une allocation. Ces politiques ne sont plus aujourd'hui autant mises en avant que par le passé, mais elles n'en demeurent pas moins importantes.

*Question :*

1. Identifiez si les politiques passives relèvent des dépenses générales ou ciblées en faveur de l'emploi et du marché du travail.

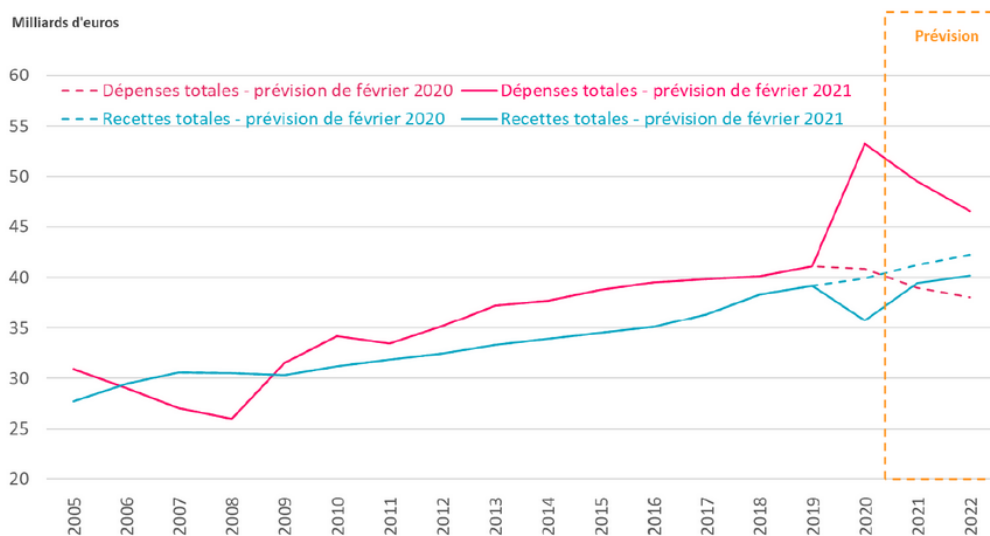
**Document 2 : L'indemnisation des personnes sans emploi****Unédic**

Les personnes sans emploi en France perçoivent une allocation chômage, appelée allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE).

En coopération avec pôle emploi, l'UNEDIC est l'association chargée par délégation de service public de la gestion de l'assurance chômage en France. Les recettes de l'assurance chômage proviennent principalement des cotisations sociales patronales.

Questions :

- Identifiez comment sont financées les allocations chômage en France.
- Montrez que l'allocation d'aide au retour à l'emploi relève d'une politique passive de l'emploi.

**Document 3 : L'équilibre des comptes de l'UNEDIC**

Source : Unédic, prévision Unédic, février 2021

Questions :

- Caractériser l'évolution des dépenses et recettes de l'assurance chômage depuis 2008.
- Expliquez pourquoi les prévisions des dépenses et recettes de l'assurance chômage ne sont pas les mêmes entre 2020 et 2021.
- Identifiez la difficulté à laquelle est confrontée l'assurance chômage en France.

**Document 4 : L'évolution quantitative de l'offre de travail des seniors**

Si l'âge légal de départ à la retraite est fixé à 62 ans en France pour les personnes nées à partir de 1955, il existe néanmoins des situations permettant à un salarié de partir en retraite de façon anticipée (cessations anticipées d'activité) : en cas de carrière longue (pour les personnes ayant commencé à travailler avant 20 ans) ; de handicap ; de carrière pénible.

Questions :

- Expliquez en quoi le dispositif de départ anticipé à la retraite permet de réduire le volume de la population active, et ainsi le taux de chômage dans l'économie.
- Déterminez si cette mesure relève d'une politique active et/ou passive de l'emploi.

**Document 5 : L'effet pervers de l'indemnisation des personnes sans emploi**

Mme Henry, biologiste de formation, a été privée de son emploi suite à un licenciement économique. Elle perçoit actuellement une allocation chômage de 1 710 € par mois. Elle a reçu une offre d'emploi de laborantine, dont le salaire net serait de 1 570 € par mois. Elle hésite à accepter cette offre, partagée entre l'envie de retourner travailler et le risque de voir baisser son revenu mensuel.

## Document 6 : Le cumul de l'allocation chômage avec une rémunération

En France, depuis 2019, un demandeur d'emploi bénéficiaire de l'allocation chômage qui exerce une activité professionnelle salariée ou non salariée régulièrement déclarée peut, sous conditions, cumuler son allocation avec le revenu tiré de son activité professionnelle.

Questions :

9. Identifiez l'effet pervers potentiel lié à l'indemnisation des chômeurs.
10. Expliquez en quoi le cumul de l'allocation chômage avec un revenu tiré d'une activité professionnelle permet d'améliorer le retour à l'emploi des chômeurs.
11. Déterminez si cette mesure relève d'une politique active et/ou passive de l'emploi.

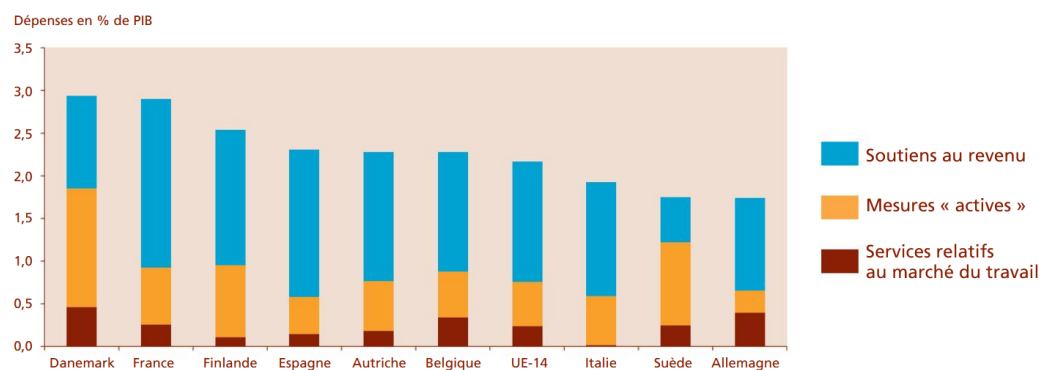
## Document 6 : L'évolution de la part des mesures actives et passives dans le total des dépenses pour les politiques de l'emploi en France et en Europe

	2000	2005	2010	2017
Services relatifs au marché du travail <sup>1</sup>	6 %	8 %	10 %	8 %
Mesures actives	36 %	24 %	25 %	24 %
Mesures passives	58 %	68 %	65 %	68 %

Source : INSEE

1. Les services relatifs au marché du travail correspondent notamment aux prestations de services assurées par les services publics de l'emploi, dont Pôle emploi.

### Dépenses ciblées pour les politiques du marché du travail en 2017, par grandes catégories



Questions :

12. Déterminez quel type de politique de l'emploi représente l'essentiel des dépenses en faveur de l'emploi en France. Comment pouvez-vous l'expliquer ?
13. Comparez cette situation avec celle des autres pays européens.

### **Q** Définition : Les différentes mesures de politiques passives de l'emploi

Les politiques passives de l'emploi cherchent à rendre plus supportables les périodes de chômage ou de retraits anticipés d'activité. Ce sont essentiellement des dispositifs de soutien aux chômeurs.

Si elles ne sont plus aujourd'hui autant mises en avant que par le passé, elles n'en demeurent pas moins importantes en termes de dépenses totales pour les pouvoirs publics. Elles représentent aujourd'hui en France environ 65 % des dépenses pour les politiques de l'emploi.

Les politiques passives de l'emploi s'appuient essentiellement sur :

- l'indemnisation des personnes sans emploi, à travers l'allocation d'aide au retour à l'emploi. L'Unédic est l'association chargée par délégation de service public de la gestion de l'assurance chômage en France, en coopération avec Pôle emploi ;
- l'évolution quantitative de l'offre de travail, susceptible de varier en fonction des incitations (ou désincitations) au travail de certains segments de population (jeunes, seniors, personnes en situation de handicap...), comme dans le cas des départs en retraite anticipés ou l'allongement de la durée des études.

## 4. Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : Le centre hospitalier de Saint-Jean-de-Maurienne

Le centre hospitalier de Saint-Jean-de-Maurienne a été créé en 1982, et dispose d'une capacité d'accueil de 358 lits.

De multiples services médicaux y sont réalisés : urgences, chirurgie générale et viscérale, cardiologie, maternité, EHPAD, ...



*Les chiffres clés du centre hospitalier de Saint-Jean-de-Maurienne*

Création : 1982

Forme juridique : personne morale de droit public

Effectif : entre 500 et 999 salariés

Capacité (lits et places) : 358

Ce centre est situé en Savoie, en région Auvergne- Rhône-Alpes. Le département de la Savoie connaît un taux de chômage d'environ 6 % en 2020.

Cet établissement public recherche depuis plusieurs mois un(e) aide-soignant(e) pour la saison hivernale pour son service de chirurgie. Cette difficulté semble être caractéristique du secteur de la santé. Selon l'enquête Besoin de main-d'œuvre (BMO) de Pôle emploi, en 2020 en Savoie, 95% des employeurs estiment difficile de recruter un(e) aide-soignant(e), contre 25% des employeurs en 2015.

Suite à la crise de la Covid-19, le gouvernement a créé une plateforme, portée par Pôle emploi, pour soutenir les entreprises des secteurs prioritaires à la Nation, dont celui de la santé. Cette plateforme numérique s'appelle « Mobilisation emploi ». En parallèle, une loi de juin 2020 permet de conclure ou de renouveler pour une durée totale de 36 mois un contrat unique d'insertion (CUI), au lieu de 12 mois habituellement.

### **Mission 1 : Caractériser les politiques de l'emploi**

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

#### **Question 1**

1. Identifiez les difficultés auxquelles font face les établissements publics de santé en France (annexe 1).

#### **Question 2**

2. Décrivez l'impact de ces difficultés sur l'activité de ces établissements.

#### **Question 3**

3. Identifiez quelle institution est susceptible de contribuer à l'amélioration de cette situation.

## Mission 2 : Caractériser les politiques actives et passives de l'emploi

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

### Question 4

4. En vous basant sur les annexes 2 et 3, identifiez les finalités de la plateforme « Mobilisation emploi » et du contrat unique d'insertion.

### Question 5

5. En vous basant sur les annexes 2 et 3, déterminez si la plateforme « Mobilisation emploi » et le contrat unique d'insertion relèvent de politiques actives ou passives de l'emploi.

### Question 6

6. Montrez que la plateforme « Mobilisation emploi » permet d'accompagner les transformations relatives à la demande et à l'offre de travail.

### Question 7

7. Expliquez en quoi les politiques de l'emploi peuvent aider le centre hospitalier de Saint-Jean-de-Maurienne à résoudre ses problèmes de main-d'œuvre.

## Dossier documentaire

### Annexe 1 : Les difficultés de recrutement des établissements publics de santé

97 % des établissements publics de santé rencontrent des difficultés de recrutement (dont un tiers de façon ponctuelle seulement). C'est ce que souligne la dernière enquête de la Fédération Hospitalière de France (FHF) sur l'attractivité paramédicale. Côté méthodologie, plus de 350 établissements représentant plus de 470 000 agents publics hospitaliers ont participé à cette enquête, menée en ligne au cours de l'été 2019.

Ces difficultés de recrutement ont des conséquences très concrètes dans l'organisation quotidienne des services, qui se traduisent par une sollicitation accrue des équipes de soins et de l'encadrement notamment, mais aussi par des inquiétudes au sujet de la dégradation de l'atmosphère de travail, voire des tensions sociales, pour ne citer que quelques exemples.

*www.infirmiers.com*

### Annexe 2 : La plateforme « Mobilisation emploi »

Face à la crise sanitaire que nous traversons, certaines entreprises, appartenant aux secteurs prioritaires pour les citoyens dans cette période, ont besoin de renfort en main-d'œuvre pour assurer leurs activités et la continuité économique du pays.

Pour y répondre, la plateforme « Mobilisation emploi », développée par Pôle emploi, est accessible aux demandeurs d'emploi ainsi qu'aux salariés en activité partielle. Les demandeurs d'emploi (inscrits ou non à Pôle emploi) et les salariés en activité partielle ont alors la possibilité de rechercher des offres d'emploi grâce à plusieurs critères dont le métier, la zone géographique ou le type de contrat. Ils peuvent ensuite contacter directement les recruteurs.

Pour les employeurs, à chaque offre déposée, un conseiller Pôle emploi appelle systématiquement pour caractériser le besoin et les compétences attendues pour le poste. Pôle emploi proposera à chaque employeur de prendre en charge la présélection des candidats si besoin.

*www.pole-emploi.fr*

### Annexe 3 : Le parcours emploi compétences et le contrat unique d'insertion

Le parcours emploi compétences est destiné aux publics les plus éloignés du marché du travail. Il est réalisé dans le cadre d'un contrat unique d'insertion - contrat d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE) dans le secteur non marchand.

Il s'agit d'un contrat de travail conclu entre un employeur, qui va percevoir une aide financière, et un salarié qui va bénéficier d'une aide à l'insertion professionnelle. Le CUI a pour objet de faciliter l'insertion professionnelle des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières d'accès à l'emploi (seniors, travailleurs en situation de handicap, chômeurs de longue durée, par exemple). Les

employeurs habilités à conclure un CUI sont notamment les associations, les collectivités territoriales (par exemple, une mairie) ou autre personne morale de droit public (par exemple, établissement scolaire), ainsi que les entreprises chargées de la gestion d'un service public (par exemple, société de ramassage des ordures ménagères).

Pour réussir l'intégration dans l'emploi du bénéficiaire de ce dispositif, ce dernier est soutenu par un référent chargé du suivi personnalisé de son parcours d'insertion professionnelle, et assisté et conseillé par un salarié expérimenté de la structure qui l'emploie (le tuteur). L'employeur a enfin l'obligation de prévoir des actions de formation professionnelle et de validation des acquis de l'expérience.

## II Sous-thème 2 - DROIT

- Chapitre 11 - Principes de travail : Travail subordonné et travail indépendant
  - I – Les principes communautaires et constitutionnels
    - A – La liberté d'établissement
    - B – La liberté de circulation des personnes
    - C – La liberté du travail et le Droit à l'emploi
  - II – Travail subordonné et travail indépendant
    - A – Le travail subordonné
    - B – Le travail indépendant (free-lance)
- Chapitre 12 - Le contrat de travail : Définition et conditions de validité
  - I – Conditions de fond
    - A – Capacité
    - B – Le consentement
    - C – L'objet du contrat
    - D – la cause du contrat
  - II – Conditions de forme
    - A – Clauses générales
    - B – Clauses spécifiques
  - III – La sanction des conditions de validité du contrat de travail : la nullité
- Chapitre 13 - Les différents types de contrat de travail
  - I – Le contrat à durée indéterminée
  - II – Le contrat de travail à temps partiel
    - A – Conditions d'emploi des salariés à temps partiel
    - B – Formalités d'introduction d'horaires à temps partiel dans l'entreprise
  - III – Le contrat à durée déterminée
    - A – Conditions d'établissement d'un contrat à durée
    - B – Renouvellement et durée maximale
  - IV – L'annualisation du temps de travail
    - A – Avantages de l'annualisation
    - B – Inconvénients de l'annualisation
  - V – Le contrat de travail intérimaire
  - VI – Les contrats « atypiques » : Apprentissage, Professionnalisation, ...
    - A – Le contrat d'apprentissage
    - B – Le contrat de professionnalisation
    - C – CUI – Contrat unique d'insertion
- Chapitre 14 - Les modifications de la relation de travail et transfert d'entreprise
  - I – La modification du contrat de travail du salarié
    - A – La distinction entre modification du contrat de travail et modification des conditions de travail
    - B – Les critères législatifs et jurisprudentiels

- II – Le transfert d'entreprise et ses effets
- Chapitre 15 - La protection du salarié lors de la rupture du contrat de travail
  - I – La démission
  - II – Le licenciement pour motif personnel
    - A – Conditions de forme du licenciement individuel
      - 1 – La procédure
      - 2 – Le délai de préavis
      - 3 – L'indemnité de licenciement
    - B – La rupture abusive – la notion de cause réelle et sérieuse
  - III – La rupture conventionnelle
  - IV – Le licenciement pour motif économique
    - A – Notion
    - B – Le licenciement individuel pour motif économique
      - 1 – La lettre de convocation à un entretien préalable
      - 2 – L'entretien préalable
      - 3 – Le contrat de sécurisation professionnelle
      - 4 - Refus du CSP ou non-réponse au CSP
      - 5 – Indemnités à verser au salarié licencié
    - C – Le licenciement collectif de moins de 10 salariés
    - D – Licenciement collectif de 10 salariés et plus
    - E – Les obligations de l'employeur (quelque soit la taille de l'entreprise)
    - F – Le Plan de Sauvegarde pour l'Emploi (PSE)
- Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : ClimSolEst
- Chapitre 16 - La protection du salarié par la représentation du personnel, le Comité Social et Economique (CSE)
  - I – Dans les entreprises de moins de 11 salariés
  - II – Dans les entreprises de 11 à 49 salariés
    - A – La mise en place du CSE
    - B – Les élections
    - C – Composition et heures de délégation
    - D – Attributions
      - 1 – Le rôle d'observation du CSE
      - 2 – Le rôle de consultation du CSE
      - 3 – Le rôle d'alerte du CSE
      - 4 – Réunions mensuelles
- Chapitre 17 - La protection du salarié par l'employeur (santé, sécurité, harcèlement, ...)
  - I – Obligations de l'employeur en matière de santé et sécurité au travail
    - A – Évaluation des risques dans l'entreprise
    - B – Document unique d'évaluation des risques professionnels
    - C – Mise en place d'actions
  - II – Le cas du harcèlement
- Chapitre 18 - La formation professionnelle
  - I – La formation professionnelle à l'initiative de l'employeur : le Plan de Formation
  - II - La formation professionnelle à l'initiative du salarié
    - 1 – Le CIF – Congé Individuel de Formation
    - 2 – Du DIF (Droit Individuel à la formation) au CPF (Compte personnel de formation) depuis le 1/1/2015

- 3 – Du CPF (Compte personnel de formation) au CPA (Compte personnel d'activité) de la loi Travail (El Khomri) - 2016
- 4 – La Période de Professionnalisation (PDP)
- Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : Agence immobilière La Charentaise
- Chapitre 19 - Le droit négocié
  - I – Les nouvelles tendances de la négociation collective
  - II - La réforme de la négociation collective
- Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : Scaramouche

## 1. Chapitre 11 - Principes de travail : Travail subordonné et travail indépendant

Les principes communautaires et constitutionnels affirment le droit d'accès à une activité professionnelle. Le choix de cette activité (indépendante ou subordonnée) entraîne l'application d'un régime juridique à part entière.

L'objectif consiste donc à montrer :

- que la relation de travail peut s'inscrire non seulement dans un contexte de subordination juridique à l'égard d'une entreprise privée mais également dans un contexte d'indépendance.
- que les spécificités de chaque régime s'analysent en référence à l'intérêt général ou à l'intérêt de l'entreprise.

### 1.1. I – Les principes communautaires et constitutionnels

**💡 Fondamental** : « **Le droit au travail n'est pas un droit subjectif, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas d'un droit d'exiger un emploi de l'État ou de quiconque** ».

Nous en déduisons donc que l'État ne saurait se voir imputer une obligation de résultat ou de réalisation effective d'une politique de plein emploi.

Le droit au travail est plutôt le droit de postuler et d'obtenir librement, sans contrainte et sans discrimination, un emploi dont les conditions d'exécution sont respectueuses de la dignité de la personne humaine et qui lui permettent de vivre convenablement.

Nous en déduisons que l'État doit prendre les moyens nécessaires pour réaliser ces objectifs, ce qui fut assumé historiquement par le droit du travail »

*<http://www.entrepreneur.com> - Rodrigue Blouin - Université Laval*

Le droit au travail se fonde sur des principes essentiels affirmés dans la constitution et dans les traités communautaires.

#### a) A – La liberté d'établissement

La liberté d'établissement et la libre prestation de service sont définies respectivement aux articles 43 (ex 52) à 48 (ex 58) et aux articles 49 (ex 59) à 55 (ex 66) du traité CE.

Cette liberté permet à tous les ressortissants d'un État membre de s'installer librement sur le territoire d'un autre État membre – La liberté d'établissement comporte l'accès aux activités non salariées, la constitution d'entreprises.

La libre prestation de service concerne les prestations contre rémunération notamment les services liés à l'exercice d'une profession libérale. Il s'agit de décloisonner le marché européen sur le plan économique

## b) B – La liberté de circulation des personnes

**L'un des objectifs du Le Traité de Rome vise à poser « les fondements d'une union sans cesse plus étroite entre les peuples européens ».**

La libre circulation des personnes à l'intérieur de l'espace européen est donc un principe fondamental affirmé par le traité.

Cette liberté concerne tout d'abord la population active, car est impossible de réaliser une union Économique tant que subsistent des restrictions à la mobilité du travail.

L'UE a donc mis en place une législation qui vise notamment à interdire toute discrimination à l'embauche entre les travailleurs des États membres.

Notons que ce droit s'ouvre progressivement à toutes les catégories de personnes.

Aujourd'hui la plupart des européens sont libres de circuler, de travailler et de s'installer partout dans « l'espace Schengen<sup>1</sup> ».

En effet, La Convention de Schengen supprime les contrôles des personnes aux frontières intérieures des pays signataires, harmonisent les contrôles aux frontières extérieures à la zone et met en place une politique commune en matière de visas.

L'espace Schengen regroupe aujourd'hui 22 États membres de l'UE, et 4 États associés – l'Islande, la Norvège et la Suisse soit 26 États au total. Le Royaume-Uni (il n'appartient plus à l'Espace Schengen, mais Gibraltar reste membre) et l'Irlande bénéficient d'un statut particulier.

## c) C – La liberté du travail et le Droit à l'emploi

**💡 Fondamental :**

---

Le décret d'Allarde des 2 et 17 mars 1791 pose le principe fondamental de la liberté du travail, au sens d'exercice d'un métier qu'il soit dépendant ou indépendant : « Il sera libre à toute personne de faire tel négoce ou d'exercer telle profession, art ou métier qu'il trouvera bon. »

La Cour de Cassation n'hésite pas à sanctionner les éventuelles atteintes au principe de liberté du travail.

Par exemple elle restreint fréquemment la portée des clauses de non-concurrence qui sont parfois imposées abusivement aux salariés en cas de rupture du contrat de travail.

Le droit à l'emploi est affirmé dans le préambule de la Constitution de la V<sup>e</sup> république qui proclame « le droit de chacun à occuper un emploi ».

La formule est claire et sans ambiguïté. Les lois prises pour l'appliquer font cependant défaut car le droit à l'emploi souffre beaucoup des politiques de compression de personnel mises en œuvre par les entreprises surtout en contexte de crise ou de récession.

---

<sup>1</sup> Espace Schengen - Wikipédia

## 1.2. II – Travail subordonné et travail indépendant

### Simulation :

#### Document 1 : Les statuts du salarié et du travailleur indépendant

Travailleur indépendant	Travailleur salarié
<p>Un travailleur indépendant (artisan, profession libérale, commerçant, chef d'entreprise) travaille pour son propre compte, dans son propre intérêt et sans recevoir de directives.</p> <p>Il est autonome dans la gestion de son organisation. Il a le choix de ses clients et de la tarification de ses prestations.</p>	<p>Un salarié met sa force de travail (intellectuelle et/ou manuelle) à la disposition d'un employeur qui peut lui donner des directives, contrôler l'exécution du travail et sanctionner les manquements.</p> <p>Il est lié par un lien de subordination à l'employeur. La relation entre un travailleur salarié et un employeur est régie par un contrat de travail.</p>

#### Questions :

1. Quels sont à votre avis les avantages et les inconvénients du travail indépendant ?
2. Un travailleur indépendant doit-il signer un contrat de travail ?

#### Document 2 : Des coursiers sous surveillance



La société Take It Easy met en relation via une plateforme Web et une application, des restaurateurs, des clients et des livreurs à vélo. M. B s'est inscrit en qualité de livreur auto-entrepreneur et a conclu un contrat de prestation de service avec la société Take It Easy.

Quelques mois plus tard, la société est mise en liquidation judiciaire. M. B demande la requalification de son contrat en contrat de travail.

La Cour de cassation donne raison à M. B : l'existence d'une relation de travail ne dépend ni de la volonté exprimée par les parties, ni de la dénomination qu'elles ont donnée à leur convention, mais des conditions de fait dans lesquelles est exercée l'activité des travailleurs.

L'application était dotée d'un système de géolocalisation permettant le suivi en temps réel par la société de la position du coursier et la comptabilisation du nombre total de kilomètres parcourus ; en outre, la société disposait d'un pouvoir de sanction à l'égard du coursier.

*D'après Arrêt n° 1737 du 28 novembre 2018, Cour de cassation, chambre sociale.*

#### Questions :

3. Indiquez si M. B bénéficiait des avantages d'autonomie et d'indépendance du travailleur indépendant.
4. Expliquez les éléments retenus par la Cour de cassation pour requalifier le contrat.
5. Comment le développement des outils numériques contribue-t-il à créer de « faux » travailleurs indépendants ?

On distingue traditionnellement le travail dépendant et le travail indépendant et cette distinction est reconnue par tous les États européens. Il est très important de distinguer ces deux notions car le travail salarié (« dépendant ») est gouverné par des principes et une réglementation spécifiques contrairement au travail indépendant.

Donc, définir une relation de travail comme salariée ou indépendante a des conséquences importantes aussi bien du point de vue juridique que socio-économique.

## a) A – Le travail subordonné

Il existe deux sortes de travailleurs dépendants - les salariés et les fonctionnaires.

### **Les fonctionnaires**

Un fonctionnaire est une personne employée et nommée par une personne publique dans un emploi permanent. Le fonctionnaire est donc titularisé à son poste et avance en grade tout au long de sa carrière.

On devient fonctionnaire en passant des concours.

Contrairement aux personnels du secteur privé, la situation des fonctionnaires n'est pas régie par un contrat. En principe, seuls la loi et le règlement organisent leur statut – ils bénéficient du statut de la fonction publique.

Le fonctionnaire peut être un agent des administrations de l'État (impôts, police, éducation nationale etc.), des collectivités territoriales, de l'Union Européenne ou du secteur sanitaire et social.

### **Les salariés**

Un salarié est une personne qui travaille pour le compte d'un employeur avec lequel il est lié par un contrat de travail.

Notons toutefois que certaines situations sont parfois plus complexes car certaines formes de travail sont intermédiaires entre le travail salarié et le travail indépendant.

En effet, il n'existe pas réellement de définition légale du salariat et il n'existe pas, en effet, de définition légale du salariat.

Par conséquent, afin de déterminer le statut applicable, il convient en pratique de s'interroger sur le point de savoir si le travailleur et le donneur d'ordre sont liés par un lien de subordination.

Au regard de la jurisprudence de la cour de cassation, c'est l'existence d'un lien de subordination qui représente le critère (jurisprudentiel) propre à qualifier l'existence d'un contrat de travail même en l'absence d'écrit.

## b) B – Le travail indépendant (free-lance)

Il va de soi qu'un travailleur indépendant est une personne physique – S'il s'agit d'une personne morale on parlera de société ou d'association.

Le travailleur indépendant exerce une activité professionnelle de façon indépendante.

Derrière toutes les dénominations connues (entreprise en nom propre, entreprise personnelle, entreprise individuelle, travailleur indépendant, profession libérale, travailleur non salarié, micro entreprise..) se cache en fait une seule et même réalité : le travail indépendant et pour son propre compte.

Le statut d'auto-entrepreneur est ouvert à tous et les formalités sont ultra-simplifiées (inscription en ligne<sup>1</sup>).

---

<sup>1</sup> Auto-Entrepreneur.fr - Formulaire

Le travail indépendant peut concerner l'exercice d'une activité commerciale, artisanale ou libérale, mais il s'agit dans les 3 cas du même statut juridique :

### Le commerçant

L'entreprise individuelle commerciale concerne les activités de vente de biens ou de services :

- elle est immatriculée au RCS (Registre du Commerce et des sociétés)
- les formalités d'immatriculation s'effectuent auprès des CCI (Chambre de Commerce et d'Industrie).

### L'artisan

L'entreprise individuelle artisanale concerne les activités inscrites au RM (répertoire des métiers) :

- les formalités d'immatriculation s'effectuent auprès des Chambres des Métiers.

### La profession libérale

L'entreprise individuelle libérale concerne l'exercice d'une profession ou l'activité intellectuelle prédomine et dans laquelle l'individu exerce personnellement son art ou sa science.

- les formalités d'immatriculation s'effectuent au centre de formalités des URSSAF.

### Statut fiscal

Le statut fiscal d'autoentrepreneur<sup>1</sup> peut donc s'appliquer à toutes ces activités à condition de réaliser un chiffre d'affaires qui ne doit pas dépasser pour une année civile complète en 2016 :

- 176 200 € pour une activité de vente de marchandises, d'objets, de fournitures, de denrées à emporter ou à consommer sur place, ou pour des prestations d'hébergement, à l'exception de la location de locaux d'habitation meublés dont le seuil est de 72 600 € ;
- 72 600 € pour les prestations de services relevant de la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux (BIC) ou des bénéfices non commerciaux (BNC). L'entreprise est en franchise de TVA (pas de facturation, ni de récupération de TVA).

Le micro-entrepreneur ne peut déduire aucune charge (téléphone, déplacement, ...). En effet, le principe est que les charges sont forfaitaires et correspondent à un abattement de chiffre d'affaires en fonction de la nature de l'activité de l'auto-entrepreneur :

Nature de l'activité	Pourcentage d'abattement
Vente de marchandises	71 %
Prestations de services relevant des bénéfices industriels et commerciaux (BIC)	50 %
Activité libérale relevant des bénéfices non commerciaux (BNC)	34 %

## 2. Chapitre 12 - Le contrat de travail : Définition et conditions de validité

### **Q** Définition : Définition du contrat de travail

Le contrat de travail est un contrat par lequel le salarié s'engage à mettre sa force de travail au service de l'employeur sous les ordres duquel il se place moyennant une rémunération.

<sup>1</sup> La fiscalité de l'auto entrepreneur

Tout contrat de travail se caractérise donc par une prestation de services effectuée par le salarié, par une rémunération versée par un employeur, et par une subvention juridique c'est-à-dire un pouvoir de direction, de surveillance, d'instruction et de commandement de l'employeur.

Par ailleurs le contrat de travail est qualifié de **contrat d'adhésion** : Un contrat d'adhésion est un contrat qui se caractérise par une inégalité de fait entre les parties.

Dans tout contrat les deux parties sont théoriquement égales. Pour le contrat de travail ce n'est que de la théorie car il y aura toujours une inégalité de fait entre l'employeur et le salarié. L'inégalité existe au niveau de l'embauche car en réalité celle-ci n'est pas (dans la plupart des cas mais pas toujours) une libre discussion entre les parties. L'inégalité existe également au niveau de la rupture car en réalité elle émane le plus souvent de l'employeur.

Mais, au niveau théorique, l'embauche et la rupture restent libres et tant qu'il en est ainsi, on pourra parler d'un contrat.

Le contrat de travail est donc :

- **Un contrat à titre onéreux** c'est-à-dire un contrat dans lequel la valeur de la prestation que doit exécuter une partie est représentée par la valeur de la prestation que l'autre doit fournir. Les contrats à titre onéreux s'opposent au contrat à titre gratuit.
- **Un contrat synallagmatique** dans la mesure où il existe une corrélation des obligations travail / salaire.
- **Un contrat à exécution successive** c'est-à-dire qui se déroule dans le temps.

#### **Remarque** :

---

Pour toutes les notions concernant les contrats, je vous invite à relire ce cours :

- Thème 1 - L'intégration de l'entreprise dans son environnement
- Sous-thème 2 - DROIT - Les contrats passés par l'entreprise et ses partenaires
- Chapitre 6 - Classification et conditions de validité des contrats

## **2.1. I – Conditions de fond**

Elles sont au nombre de 4 :

- Consentement
- Capacité
- Objet
- Cause.

### **a) A – Capacité**

Pour signer un contrat de travail, encore faut-il être **capable de le signer** (capable au sens juridique bien sûr !!!).

- **Côté salarié**, le problème se pose surtout au sujet de l'embauche et de la démission des mineurs ou des majeurs incapables.

Par exemple il n'est pas possible pour un incapable (majeur ou mineur) de signer un contrat de travail sans être assisté de son représentant légal (père, mère, tuteur).

Ceci étant dit, à partir du moment où on admet qu'un incapable ne peut signer un contrat de travail sans être assisté il est logique d'admettre le principe selon lequel il ne peut non plus démissionner sans être assisté !

Ainsi, il est arrivé que les tribunaux aient annulé une démission surtout dans le cas où la démission serait en fait provoquée par l'employeur.

- **Côté employeur**, celui-ci peut être soit une personne physique (majeur bien entendu) soit une personne morale. Un contrat de travail peut, bien entendu, ne pas être conclu personnellement par l'employeur mais par son représentant qualifié.

## b) B – Le consentement

**Le consentement doit être libre.** En deux mots cela signifie que, aussi bien du côté du salarié que du côté de l'employeur, chacun est totalement libre de contracter avec qui il désire.

Toutefois, la liberté du consentement en matière de contrat de travail est quand même très particulière.

- **Côté salarié** il va sans dire qu'on ne peut forcer quelqu'un à signer un contrat travail s'il ne veut pas travailler ! ! ! Donc, ni violence physique, ni violence morale ne peuvent être admises.

La contrainte économique peut-elle constituer un vice du consentement ? (Salarié qui accepte de contracter à des conditions déplorables -- sous qualification -- sous rémunération -- etc.).

La position de la jurisprudence est assez claire à ce niveau : les tribunaux n'acceptent pas cette forme de violence.

- **Côté employeur**, le consentement est bien entendu libre — un employeur a le droit de choisir le salarié qu'il désire.

On comprend toutefois qu'il existe quelques exceptions à cette règle dans la mesure où il est interdit de prendre en considération l'appartenance à un syndicat, les opinions politiques, l'appartenance religieuse, pour statuer sur l'embauche de quelqu'un.

Théoriquement il est également interdit de prendre en considération le sexe de l'intéressé ainsi que de faire appel à un travailleur clandestin.

Inutile de dire que la théorie est parfois bien éloignée de la pratique !

En bref, le consentement des parties doit être personnel et réciproque.

Il ne doit pas être forcé par l'erreur (ex. : fausses affirmations), le dol (ex. : manœuvres frauduleuses pour obtenir le consentement, faux CV) où la violence (ex. : menace, pressions.....).

## c) C – L'objet du contrat

Le contrat de travail fait naître des obligations. Il va sans dire que chacune de ces obligations doit être possible, déterminée ou déterminable, et surtout licite (c'est-à-dire non contraires à l'ordre public et aux bonnes mœurs).

## d) D – la cause du contrat

La cause correspond à la raison de l'engagement.

Concernant le contrat de travail, et peut-être plus que pour tout autre contrat, la cause doit être licite et non contraire à l'ordre public et aux bonnes mœurs).

### **Remarque** :

---

Disparition de la notion de cause en tant que condition de validité depuis l'ordonnance de février 2016 (application au 1<sup>er</sup> octobre 2016).

## 2.2. II – Conditions de forme

Jusqu'en 1991 la situation était assez claire : le contrat de travail à durée indéterminée n'était soumis à aucune condition de forme et la rédaction d'un écrit n'était pas obligatoire contrairement aux autres contrats (CDD ou Contrat à temps partiel).

Depuis une directive communautaire du 14 octobre 1991, les états sont invités à insérer dans leurs textes législatifs une disposition précisant le caractère obligatoire de la rédaction d'un écrit lors de la conclusion d'un contrat travail.

À l'heure actuelle, en France, cette directive communautaire n'a pas été reprise formellement en droit interne. La situation est finalement assez floue dans la mesure où sur ce point on assiste à un conflit entre l'ordre juridique communautaire et l'ordre juridique national.

Partant de la position jurisprudentielle de la Cour de Justice des Communautés Européennes qui reconnaît la supériorité de l'ordre juridique communautaire sur les ordres juridiques nationaux des états membres, nous retiendrons que tout contrat travail doit obligatoirement être rédigé par écrit.

### **⚠ Attention :**

---

Toutefois, notons bien qu'au niveau national, aucun écrit n'est exigé pour un CDI à temps plein, sauf si une convention collective le prévoit.

Si le contrat n'est pas écrit alors qu'il devrait l'être (CDD ou temps partiel par exemple), le salarié est présumé être en CDI à temps plein.

La requalification du contrat (c'est-à-dire sa transformation) en CDI à temps plein peut être actée par le conseil de prud'hommes (CPH) à la demande du salarié.

Si l'employeur n'a pas fait d'écrit alors qu'il aurait dû le faire, il risque 1 500 € d'amende pour un contrat à temps partiel ou intermittent.

Il risque également 3 150 € d'amende (7 500 € en cas de récidive) s'il recourt au CDD ou au travail temporaire sans contrat écrit.

### **⚠ Attention :**

---

En l'absence d'écrit obligatoire, l'employeur doit toutefois remettre au salarié une copie de la déclaration préalable à l'embauche (DPAE).

En pratique et notamment pour prévenir tout conflit, la signature d'un contrat est toujours préférable.

De toutes façons le formalisme est, en principe, toujours une garantie pour le plus faible car, sans écrit, le salarié prouvera difficilement les conditions exactes de son embauche.

C'est la raison pour laquelle les conventions collectives imposent aux employeurs dans la plupart des secteurs d'activités la rédaction d'un écrit avec l'indication des points essentiels.

L'employeur et le salarié sont libres d'insérer dans le contrat de travail les clauses de leur choix à partir du moment où :

- Elles sont plus favorables ou au moins équivalentes aux dispositions législatives, réglementaires ou conventionnelles en vigueur.
- Elles ne sont pas interdites par la loi.
- Elles ne sont pas contraires à l'ordre public et aux bonnes mœurs.

## **a) A – Clauses générales**

Le contrat de travail doit préciser :

1. l'identité des parties,
2. le lieu de travail,
3. le titre, grade ou qualité du salarié,
4. la description sommaire du travail ou du poste de travail,
5. la date du début du travail,
6. les éléments de rémunération,
7. la périodicité de la rémunération,
8. la durée du travail,
9. la référence à la convention collective applicable,

10. La référence au règlement intérieur (obligatoire dans les entreprises de plus de vingt salarié).

## b) B – Clauses spécifiques

Seules les clauses qui n'ont pas pour effet de priver le salarié de ses libertés individuelles sont licites.

Il n'est pas possible par exemple d'insérer dans un contrat de travail une clause de célibat ou une clause par laquelle le salarié s'engagerait à renoncer à ses droits fondamentaux (renonciation éventuelle à ses congés payés, renonciation à exercer un recours en justice en cas de litige, etc....) tels qu'ils résultent de l'application de la loi ou des conventions collectives.

Par contre certaines clauses spécifiques sont admises et figurent très fréquemment dans les contrats de travail.

- **Les clauses de mobilité** : il s'agit de clauses permettant à l'employeur de se prémunir contre toute résistance du salarié qu'il refuserait de changer de lieu de travail.
- **Les clauses de non-concurrence** : elles ont pour objet d'interdire aux salariés, après la rupture du contrat de travail, l'exercice de certaines activités professionnelles susceptibles de nuire à l'entreprise.

L'entreprise protège ainsi son savoir-faire. Pour être valable une telle clause doit être limitée.

Le Code du travail précise : « pour être valable, une telle clause ne doit pas être limitée à la fois dans le temps, et dans l'espace, mais comporter une seule de ces limitations ».

Le juge admet, en principe, qu'une clause de non-concurrence illimitée dans le temps ou prévoyant une durée excessive ne peut être opposable au salarié en cas de litige.

- **Les clauses de discrétion** : Tout contrat doit être exécuté de bonne foi, il en va de même pour le contrat de travail. Certains employeurs éprouvent toutefois le besoin de formaliser cette bonne foi dans une clause de discrétion.

Il s'agit ici de souligner l'engagement particulier du salarié sur une interdiction de communication d'informations sur l'entreprise.

## 2.3. III – La sanction des conditions de validité du contrat de travail : la nullité

### **Rappel** :

---

En droit, la nullité d'un contrat a toujours un effet rétroactif.

Par exemple, si la nullité d'un contrat de vente est prononcée par le juge, les sommes versées doivent être remboursées, le matériel doit être restitué, etc.

La rétroactivité signifie que les effets du contrat doivent être annulés non seulement pour l'avenir mais également pour le passé.

En matière de contrat de travail, cette rétroactivité aurait des conséquences extrêmement fâcheuses pour le salarié.

Encore une fois si la théorie des contrats était appliquée à la lettre, l'annulation d'un contrat de travail devrait entraîner l'obligation pour le salarié de rembourser les salaires perçus !

Les tribunaux écartent donc exceptionnellement et pour des raisons de bon sens la rétroactivité quand ils annulent un contrat de travail.

### **Exemple** :

---

Un mineur signe un contrat de travail et perçoit un salaire pendant six mois.

Le père demande en justice l'annulation.

Les salaires ne devront pas être restitués alors que si on appliquait la théorie juridique pure, il le devrait.

## 3. Chapitre 13 - Les différents types de contrat de travail

Il existe plusieurs types de contrat de travail :

- Les contrats à durée indéterminée
- Les contrats à temps partiel
- Le contrat à durée déterminée
- Le CTT (Contrat de Travail temporaire) – il s'agit de l'intérim.

Entre l'entreprise la société d'intérim il existe un contrat de service. Entre le salarié la société d'intérim il existe contrat de travail.

- Les contrats atypiques (contrat d'Apprentissage, contrat de professionnalisation, contrat unique d'insertion).

La loi pose le principe d'égalité des salariés, quel que soit la nature de leur contrat.

### 3.1. I – Le contrat à durée indéterminée

**Concernant l'écrit obligatoire :**

**L'écrit n'est pas obligatoire pour un CDI à temps complet.** Ainsi, un engagement verbal est tout à fait valable. Cependant, le salarié doit être tenu informé par son employeur et par écrit, de certains éléments de son contrat. (Par ex. le lieu du travail, la catégorie de l'emploi, la rémunération...)

Le législateur français estime que ses informations peuvent être fournies dans le bulletin de paie et par la déclaration unique d'embauche qui est adressée à l'URSSAF lors de tout recrutement et dont le salarié doit en recevoir une copie.

Si l'embauche est purement orale, le salarié peut éprouver des difficultés pour prouver l'existence de son contrat. Il peut alors demander que soit établi un écrit par son employeur (une simple lettre de confirmation de l'engagement suffit).

Mais en cas de problème, il est admis que les bulletins de paie, l'immatriculation à la sécurité sociale et des attestations fournies par des collègues peuvent suffire à établir la preuve de la réalité du contrat.

**Mentions figurant dans le contrat :**

Mentions figurant dans le contrat :

- la fonction,
- la qualification professionnelle,
- la rémunération (salaire et primes),
- le délai de préavis,
- la durée de votre période d'essai,
- la clause de non-concurrence, éventuellement.

#### **Simulation** : Les clauses du contrat de travail

---

##### **Document 1 : Les clauses du contrat de travail**

Le contrat de travail doit permettre d'identifier les parties au contrat, la fonction exercée, la durée du contrat, le lieu de travail et la rémunération due en contrepartie du travail. Ces éléments indispensables à tout contrat de travail sont souvent complétés de clauses particulières qui ont pour objet de faire accepter par le salarié d'éventuels changements ultérieurs, par exemple un changement de lieu de travail. Ces clauses permettent aussi de ménager les besoins et impératifs de l'entreprise, notamment en matière de secret professionnel.

##### **Document 2 : Les limites à la liberté contractuelle**

Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché.

Question :

1. Indiquez quelles sont les limites posées par le législateur à la liberté contractuelle.

### Document 2 : Les objectifs recherchés par les clauses particulières d'un contrat de travail

La *période d'essai* a pour but de permettre l'appréciation des qualités du salarié. Elle permet aux parties de mettre fin au contrat pendant la période d'essai sans avoir à justifier d'un motif.

*Clause de confidentialité*

Elle interdit au salarié de divulguer certaines informations qui lui ont été communiquées pendant son travail. Pour être valable, elle doit remplir certaines conditions :

- figurer dans le contrat de travail ;
- justifier de son existence (protection des intérêts de l'entreprise et nature des fonctions du salarié) ;
- lister précisément les informations à ne pas révéler ;
- respecter les éventuelles conditions posées par la convention collective.

[www.saisirprudhommes.com](http://www.saisirprudhommes.com)

Mais attendu qu'ayant constaté que le salarié avait depuis le 4 octobre 2010, en violation de la *clause de mobilité* prévue à son contrat et malgré plusieurs lettres de mise en demeure, refusé de rejoindre successivement deux nouvelles affectations et n'avait repris son travail que le 24 décembre 2010 après avoir été convoqué à l'entretien préalable au licenciement, la cour d'appel, [...], a pu décider qu'un tel refus, sans aucune justification légitime, caractérisait une faute grave rendant impossible la poursuite du contrat de travail.

*Cour de cassation sociale, 12 janvier 2016.*

La *clause de non-concurrence* interdit au salarié, après la rupture de son contrat, d'exercer une activité qui porterait préjudice à son ancien employeur. Elle doit impérativement figurer dans le contrat de travail du salarié. Elle doit être limitée dans le temps et l'espace, tenir compte des spécificités de l'emploi du salarié, être indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'employeur et comporter une contrepartie financière non dérisoire.

Questions :

2. Identifiez les objectifs recherchés et les intérêts protégés dans ces différentes clauses.
3. Pourquoi faut-il prévoir une contrepartie financière dans le cas d'une clause de non-concurrence ?

Le contrat doit être rédigé en français.

Si le salarié est étranger et que le contrat est écrit, une traduction du contrat doit être rédigée dans la langue du salarié sur sa demande.

## 3.2. II – Le contrat de travail à temps partiel

### a) A – Conditions d'emploi des salariés à temps partiel

Le contrat de travail à temps partiel peut être conclu pour une durée indéterminée ou déterminée.

Dans tous les cas, **il doit être écrit** et mentionner :

- la qualification du salarié ;
- les éléments de la rémunération ;
- la durée hebdomadaire ou mensuelle de travail prévue ;
- la répartition de la durée du travail entre les jours de la semaine (contrats établis sur une base hebdomadaire, par exemple : 20 heures par semaine) ou les semaines du mois (contrats établis sur une base mensuelle, par exemple : 85 heures par mois) ;
- les cas dans lesquels cette répartition peut être modifiée ainsi que la nature des modifications ;

- les limites dans lesquelles peuvent être accomplies des heures complémentaires au-delà de la durée de travail fixée par le contrat ;
- les modalités selon lesquelles les horaires de travail pour chaque journée travaillée sont communiqués par écrit au salarié.

Dans les associations et entreprises d'aide à domicile, les horaires de travail sont communiqués par écrit chaque mois au salarié.

La rémunération du salarié à temps partiel doit être proportionnelle à celle du salarié qui, à qualification égale, occupe à temps complet un emploi équivalent.

La durée du travail peut être modulée au gré de l'employeur et personnalisée.

Aucune obligation pour l'employeur d'adopter des solutions uniformes pour tous les salariés à temps partiel d'une même entreprise.

### **⚠ Attention : Limitation des heures complémentaires**

---

Les heures complémentaires sont les heures effectuées au-delà de la durée du travail prévue dans un contrat à temps partiel (à ne pas confondre avec les heures supplémentaires qui, quant à elles, sont rémunérées à un tarif majoré). Les heures complémentaires ne sont pas rémunérées à un tarif majoré dans certaines limites.

L'employeur peut demander à son salarié d'effectuer des heures complémentaires dans les limites suivantes :

- 10% de la durée contractuelle ou mensuelle prévue par le contrat de travail,
- ou bien 1/3 de la durée hebdomadaire ou mensuelle prévue par le contrat de travail s'il existe une convention collective.

Les heures complémentaires sont payées au taux habituel dans la limite de 10%.

Au-delà et dans la limite du tiers, lorsque cette possibilité est prévue par un accord de branche étendu, elles sont majorées de 25%.

De plus, les heures complémentaires ne peuvent avoir pour effet de porter la durée du travail au niveau de la durée légale ou conventionnelle et ne sont pas rémunérées à un tarif majoré.

### **🔗 Exemple :**

---

Pour une durée légale à temps complet de 35 heures et un contrat à temps partiel de 28 heures le nombre d'heures complémentaires devrait être de 9,33 (règle du 1/3 - ici 28 divisé par 3).

Dans ce cas l'application de la règle du 1/3 aboutirait à un temps de travail effectif de 37,33 heures (28 + 9,33) donc un dépassement du temps complet.

Dans ce cas le contrat ne peut donc prévoir plus de 6 heures complémentaires par semaine.

### **Égalité des droits entre les travailleurs**

Le principe le suivant : les travailleurs à temps partiel ont tous les droits reconnus aux travailleurs à temps complet.

L'ancienneté est calculée de la même façon et la rémunération doit être calculée selon le même mode.

### **La représentation du personnel à temps partiel**

Cette représentation est améliorée par une meilleure prise en compte de ce personnel dans les effectifs de l'entreprise.

## **b) B – Formalités d'introduction d'horaires à temps partiel dans l'entreprise**

L'employeur peut décider comme il veut l'introduction d'un régime d'horaires à temps partiel dans son entreprise.

Il n'a donc pas à obtenir une autorisation préalable des représentants du personnel ou d'une autorité administrative.

Il doit toutefois se soumettre à deux formalités :

- recueillir l'avis des représentants du personnel
- informer l'inspecteur du travail avant de mettre en place les horaires à temps partiel.

### 3.3. III – Le contrat à durée déterminée

#### a) A – Conditions d'établissement d'un contrat à durée

Un contrat à durée déterminée ne peut avoir « ni pour objet, ni pour effet de pourvoir durablement à un emploi lié à l'activité normale de l'entreprise ».

Il ne peut être conclu que pour l'exécution d'une tâche précise temporaire.

Un salarié ne peut être embauché en contrat à durée déterminée que 6 mois après le départ d'un salarié licencié pour motif économique, pour le motif d'accroissement temporaire d'activité.

#### **Texte légal** :

L'article L. 122-1-1 du Code du Travail précise que le contrat de travail ne peut être conclu pour une durée déterminée que dans les cas suivants :

- Remplacement d'un salarié en cas d'absence, de suspension de son contrat de travail, de départ définitif précédent la suppression de son poste de travail, ayant fait l'objet d'une saisine du comité d'entreprise ou, à défaut des délégués du personnel s'il en existe ou en cas d'attente de l'entrée en service effective du salarié recruté par contrat à durée déterminée appelée à le remplacer ;
- Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise.
- Emplois à caractère saisonnier ou pour lesquels, dans certains secteurs d'activité définis par décret ou par voie de convention ou d'accords collectifs étendus, il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat de travail à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ces emplois (hôtellerie restauration, spectacles, etc.).

L'article L. 122-1-2 C. Trav. précise que le contrat de travail peut également être conclu pour une durée déterminée :

- Lorsqu'il est conclu au titre de dispositions législatives et réglementaires destinées à favoriser l'embauche de certaines catégories de « personnes sans emploi » :
- Il en est également ainsi lorsque l'employeur s'engage, pour une durée et dans des conditions qui seront fixées par décret, à assurer un complément de formation professionnelle au salarié.

Ce contrat doit comporter un terme fixé avec précision dès sa conclusion. Il peut être renouvelé une fois.

Article L. 122-3 du code du travail : En aucun cas, un contrat de travail à durée déterminée ne peut être conclu :

- Pour remplacer un salarié dont le contrat de travail est suspendu par suite d'un conflit collectif de travail.
- Pour effectuer des travaux particulièrement dangereux qui figurent sur une liste établie par arrêté du ministre du travail ou du ministre de l'agriculture et notamment pour certains des travaux qui font l'objet d'une surveillance médicale spéciale au sens de la réglementation relative à la médecine du travail.

Pour résumer ces textes législatifs on peut donc dire que l'employeur ne peut recourir à un CDD que dans les conditions suivantes :

- Remplacement d'un salarié en cas d'absence (sauf grève)
- Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise
- Emplois à caractère saisonnier.

Le CDD doit obligatoirement être écrit et comporter la définition précise de son motif.

Un CDD doit comporter :

- Un terme fixé avec précision ou une durée minimale.
- La désignation du poste de travail.
- L'intitulé de la convention collective applicable.
- La durée de la période d'essai prévue.
- Le montant de la rémunération.

Il doit comporter également le nom et l'adresse de la caisse de retraite complémentaire ainsi que, le cas échéant, ceux de l'organisme de prévoyance. Il doit être transmis au plus tard au salarié dans les 2 jours suivant l'embauche.

### **Fin d'un CDD**

Le salarié sous CDD a droit une indemnité compensatrice de congés payés au titre du travail effectivement accompli. Celle-ci ne peut être inférieure au 1/10<sup>ème</sup> (10 %) de la rémunération totale brute due au salarié.

En fin de contrat, lorsque celui-ci n'est pas renouvelé, le salarié a droit une indemnité destinée à compenser la précarité de sa situation.

Cette indemnité de fin de contrat est la contrepartie de la précarité de l'emploi, liée à la nature même du contrat, et au défaut de congés payés.

Elle se traduit par :

- une indemnité de fin de contrat égale à 10% du total des salaires bruts
- une indemnité compensatrice de congés payés égale à 10% de la rémunération totale brute.

### **Formation professionnelle**

Les salariés sous CDD bénéficient de l'ensemble des droits à la formation professionnelle, aussi bien dans le cadre du plan de formation de l'entreprise qu'au titre du congé individuel de formation.

## **b) B – Renouvellement et durée maximale**

Un CDD, quel que soit son motif, ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise.

Si le CDD prévoit un terme (date d'échéance précise), il ne peut être **renouvelé que 2 fois**.

### **Attention :**

---

Un CDD sans terme précis ne peut pas être renouvelé.

Le renouvellement est possible :

- soit parce qu'une clause du contrat le prévoit,
- soit parce qu'un avenant est proposé au salarié avant l'échéance de son contrat.

### **Remarque :**

---

L'avenant doit être proposé avant l'échéance du contrat, mais la loi ne prévoit pas de délai pour prévenir le salarié des suites éventuelles réservées à son CDD.

Lorsque le contrat se poursuit après l'échéance du terme du CDD, il se transforme automatiquement en CDI et le salarié conserve l'ancienneté acquise pendant son CDD.

## Délai de carence

En règle générale, lorsqu'un CDD prend fin, il n'est pas possible d'avoir recours à un nouveau CDD avec le même salarié avant l'expiration d'un certain délai, appelé délai de carence.

Le délai de carence n'est pas applicable :

- lorsque le CDD est conclu pour assurer le remplacement d'un salarié temporairement absent,
- lorsque le CDD est conclu pour assurer le remplacement d'un salarié dont le contrat de travail est suspendu,
- lorsque le CDD est conclu pour pourvoir un emploi à caractère saisonnier ou en raison du caractère temporaire de l'emploi,
- lorsque le CDD est conclu pour assurer le remplacement d'un chef d'entreprise artisanale, industrielle ou commerciale, d'une personne exerçant une activité libérale.

### Calcul du délai de carence

Durée totale du CDD (renouvellement inclus)	Durée du délai de carence
Inférieure à 14 jours	La moitié de la durée du CDD
À partir de 14 jours	1/3 de la durée du CDD

## Durée maximale du CDD

Une convention ou un accord de branche peut fixer le nombre maximal de renouvellements possibles du CDD ainsi que sa durée totale.

À défaut de convention ou d'accord de branche, le renouvellement du CDD n'est possible que si sa durée totale (y compris son renouvellement) ne dépasse pas la durée maximale autorisée :

Cas de recours	Durée maximale (Renouvellement compris)	
	Contrat de date à date	Contrat sans terme certain
Remplacement d'un salarié absent ou dont le contrat de travail est suspendu)	18 mois	Fin de l'absence
Remplacement d'une des personnes visées aux 4° et 5° de l'article L. 1242-2 du Code du travail (chef d'entreprise artisanale, industrielle ou commerciale, profession libérale, chef d'exploitation agricole, aide familiale...)	18 mois	Fin de l'absence
Attente de l'entrée en service d'un salarié sous contrat à durée indéterminée	9 mois	9 mois
Remplacement d'un salarié dont le départ définitif précède la suppression de son poste	24 mois	Impossible
Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise	18 mois	Impossible
Survenance dans l'entreprise (entrepreneur principal ou sous-traitant) d'une commande exceptionnelle à l'exportation	24 mois	Impossible

Travaux urgents nécessités par des mesures de sécurité	9 mois	Impossible
Emplois à caractère saisonnier	---	Fin de la saison
Emplois pour lesquels il n'est pas d'usage de recourir au contrat à durée indéterminée	18 mois	Réalisation de l'objet du contrat
Mission effectuée à l'étranger	24 mois	Réalisation de l'objet du contrat
Contrat en vue de favoriser l'embauche de personnes sans emploi (CUI-CIE, CUI-CAE, ...)	Durée fixée par la loi ou le règlement pour chaque type de contrat	Impossible
Contrat en vue d'assurer un complément de formation professionnelle (contrat de professionnalisation, ...)	Durée fixée par la loi ou le règlement pour chaque type de contrat	Impossible

Source : [travail-emploi.gouv.fr](http://travail-emploi.gouv.fr)

### 3.4. IV – L'annualisation du temps de travail

La tendance actuelle consiste à annualiser le temps de travail.

Il s'agit de fixer une durée légale annuelle et non plus hebdomadaire du travail : « les horaires sont calculés sur l'ensemble de l'année et l'ampleur des jours et des semaines varie en fonction des besoins de l'entreprise ».

L'annualisation entre dans le cadre de la flexibilité du travail qui consiste à adapter le travail aux besoins de l'entreprise.

Les raisons de la mise en place de l'annualisation sont économiques :

- La mondialisation de l'économie et l'accroissement de la concurrence à l'échelle européenne et internationale.
- La nécessité de rentabilité, de compétitivité des entreprises pour préserver et accroître leur part de marché.

#### a) A – Avantages de l'annualisation

**Pour l'entreprise** cela permet de mieux s'adapter aux volumes d'activité. La mise en place de l'annualisation du travail est donc positive en termes de coûts (est donc de compétitivité).

Par ailleurs l'annualisation évite le recours aux heures supplémentaires majorées ainsi que le recours aux intérimaires pendant les périodes d'intense activité.

**Pour le salarié**, on peut dire qu'il bénéficie d'une réduction globale de son temps de travail et qu'il évite le chômage partiel pendant les périodes creuses. L'annualisation peut également permettre le maintien de postes et favoriser la création d'emplois.

Les salariés ont, par ailleurs davantage de temps libre à certaines périodes qu'ils peuvent consacrer au repos ou à leurs loisirs.

## b) B – Inconvénients de l'annualisation

**Pour l'entreprise** cela nécessite une réorganisation de ses services et si l'annualisation est subie par le personnel, les effets seront négatifs.

**Pour le salarié**, cela nécessite une adaptation de sa vie privée et de sa vie familiale ce qui n'est pas sans poser des problèmes. Le salarié est obligé de modifier ces habitudes de vie et l'accroissement de la charge de travail pendant les périodes intenses peut être mal vécu.

D'autres arguments peuvent bien entendu être invoqués.

À titre de conclusion sur ce point, il est très difficile de se prononcer sur l'annualisation. Il est certain qu'elle nécessite de revoir l'organisation du temps de travail et du temps de vie du salarié avec les problèmes que cela peut soulever.

Mais, si l'annualisation permet d'éviter des suppressions d'emplois ou au mieux, dans le contexte actuel, de créer des emplois, il est difficile de se prononcer contre. Finalement tout dépend de la négociation sociale à l'intérieur de l'entreprise. C'est un peu le sens de la réflexion des syndicats qui, réticents au départ, on choisit maintenant d'encadrer le mouvement.

C'est aussi l'argument avancé par les entreprises pour une mise en place rapide de l'annualisation.

## 3.5. V – Le contrat de travail intérimaire

Le contrat de travail temporaire ou intérimaire crée une relation triangulaire impliquant l'existence de deux contrats :

- Un contrat de mise à disposition conclu entre l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice
- Un contrat de mission (contrat de travail intérimaire à proprement parler) conclu entre l'entreprise de travail temporaire et le salarié.

Le contrat de mission doit comporter les mentions figurant au contrat de mise à disposition (objet, durée). Il doit indiquer aussi la qualification et la rémunération du salarié, la période d'essai, la possibilité d'embauche ultérieure par l'entreprise utilisatrice, ainsi que les conditions d'un renouvellement éventuel.

Il doit être remis dans les deux jours suivant la mise à disposition.

Concernant la période d'essai, sa durée est limitée et variable selon la durée de la mission :

- Si le contrat est inférieur ou égal à 1 mois : 2 jours d'essai
- Si le contrat est de un mois à 2 mois : 3 jours d'essai
- Si le contrat est supérieur à 2 mois : 5 jours d'essai.

Une indemnité de précarité est versée au salarié à l'issue de sa mission. Elle correspond à 10 % de la rémunération brute totale.

Elle n'est pas versée en cas de transformation du contrat en CDI, de rupture anticipée du fait du salarié, ou en cas de faute grave, en cas de contrat conclu pour pourvoir un emploi saisonnier ou pour lequel il est d'usage constant de ne pas recourir à un CDI.

L'indemnité de congés payés correspond à 10 % de la rémunération brute totale.

Par ailleurs le salarié bénéficie de droits collectifs d'entreprise de travail temporaire (DP, CE, syndicats...) et de certains droits acquis par les salariés dans l'entreprise utilisatrice (équipements collectifs, tickets restaurant, etc..).

## 3.6. VI – Les contrats « atypiques » : Apprentissage, Professionnalisation, ...

On parle souvent des contrats d'alternance. En réalité, il en existe deux : le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation.

## a) A – Le contrat d'apprentissage

Le contrat d'apprentissage<sup>1</sup> est un contrat alternant formation en entreprise et en Centre de Formation d'Apprentis (CFA).

Les candidats doivent être âgés de 16 à 25 ans (15 ans sur dérogation si le candidat a effectué la scolarité du 1er cycle de l'enseignement scolaire) et doivent avoir satisfait à l'obligation scolaire.

Le contrat d'apprentissage est réservé aux 16-25 ans mais peut être accordé à davantage de jeunes dans certains cas. Côté employeur, le contrat d'apprentissage permet une exonération de cotisation sociale, un crédit d'impôt, voire une prime versée par le Conseil Régional pour les petites entreprises.

Pour le jeune travailleur, c'est l'occasion de découvrir son futur métier sur le terrain, en bénéficiant en parallèle de cours plus théoriques.

## b) B – Le contrat de professionnalisation

L'autre contrat en alternance est le contrat de professionnalisation<sup>2</sup>.

Pour bénéficier d'un tel contrat, il faut avoir entre 16 et 25 ans ou être un demandeur d'emploi de plus de 25 ans et souhaiter acquérir des compétences professionnelles spécifiques.

La rémunération dépend de l'âge du travailleur et peut être inférieure au SMIC pour 16 à 25 ans.

Au-delà, votre rémunération doit être supérieure à 85% du salaire minimum conventionnel et ne peut être inférieure au SMIC.

Des aides sont également prévues pour les employeurs qui s'engagent à former les travailleurs sous contrat de professionnalisation.

## c) C – CUI – Contrat unique d'insertion

L'objectif du contrat unique d'insertion est d'aider les chômeurs à trouver un emploi, lorsqu'ils éprouvent des difficultés sociales ou professionnelles particulières. Il s'agit d'un contrat d'avenir.

Il existe deux types de CUI<sup>3</sup> : les CUI-CAE et les CUI-CIE.

Les employeurs doivent contacter Pôle emploi, la mission locale, Cap emploi ou le conseil général pour recruter quelqu'un en CUI. Ces contrats sont signés dans le but d'accompagner l'insertion durable dans l'emploi.

### **CAE - Contrat d'accompagnement dans l'emploi**

Le CAE ou Contrat d'accompagnement dans l'emploi est le CUI du secteur non-marchand. Un CUI-CAE dure au moins 6 mois, sauf cas particuliers.

La durée totale du contrat (renouvellements compris) ne peut excéder 24 mois ou 60 mois pour les 50 ans et plus bénéficiaires du RSA et les travailleurs handicapés.

La durée de travail d'un CUI-CAE est de 20 heures hebdomadaires minimum. L'employeur bénéficie d'aides et le titulaire du contrat des mêmes avantages que les autres salariés de l'entreprise.

### **CIE - Contrat initiative emploi**

Le CIE ou Contrat initiative emploi est le CUI du secteur marchand. Tout comme le CAE, il est prescrit par le service public de l'emploi. La durée maximale est également de 24 mois, mais les plus de 50 ans peuvent obtenir une dérogation pour travailler plus longtemps en CIE (jusqu'à 60 mois).

L'employeur bénéficie d'aides, en fonction du secteur d'activité, des actions d'accompagnement effectuées, des conditions économiques locales et des difficultés d'accès à l'emploi rencontrées par le salarié embauché en CUI-CIE.

---

<sup>1</sup> Contrat d'apprentissage - Service public

<sup>2</sup> Contrat de professionnalisation - Service public

<sup>3</sup> Contrat Unique d'Insertion (CUI) - Service public

## 4. Chapitre 14 - Les modifications de la relation de travail et transfert d'entreprise

Lorsqu'une modification des conditions de travail était autrefois imposée à un salarié, les tribunaux avaient élaboré une distinction importante entre les modifications substantielles et les modifications non substantielles du contrat :

- Les modifications substantielles nécessitaient un accord préalable du salarié,
- Les modifications non substantielles pouvaient être appliquées unilatéralement par l'employeur – le salarié s'exposait donc à des sanctions disciplinaires en cas de refus.

En pratique les difficultés tenaient dans l'élaboration de critères de distinction précis – chaque cas étant différent, la tâche du juge était parfois difficile à ce niveau.

C'est la raison pour laquelle la jurisprudence a évolué – aujourd'hui on distingue la modification du contrat de travail et la modification des conditions de travail.

Les modifications substantielles étaient celles considérées comme suffisamment importante pour nécessiter l'accord du salarié, l'employeur ne pouvant imposer un tel changement unilatéralement.

Les modifications non substantielles par contre étaient celles considérées comme suffisamment peu importantes pour être imposées par l'employeur de façon unilatérale. En cas de refus le salarié s'exposait à une sanction disciplinaire pour faute et risquait le licenciement.

Depuis la jurisprudence est revenu sur cette distinction pour en proposer une nouvelle à savoir modification du contrat de travail et modification des conditions de travail.

D'un autre point de vue les transferts d'entreprises comportent certains effets sur les contrats de travail - la législation est assez stricte à cet égard dans la mesure où le principe du maintien des contrats est posé - il n'en demeure pas moins que les employeurs peuvent assez facilement contourner les textes et le conseil des prud'hommes a bien du mal à faire respecter l'esprit du droit en la matière.

### **Simulation** : Les changements dans le travail du salarié

#### **Document 1 : Différence entre modification du contrat et changement des conditions de travail**

Modification du contrat de travail	Changement des conditions de travail
Porte sur un élément essentiel de la relation employeur-salarié : durée du travail et lieu du travail, fonction, rémunération.	Porte sur un élément accessoire du contrat de travail : aménagement des horaires, heures supplémentaires.
Doit être nécessairement acceptée par les deux parties.	Peut être imposé par l'employeur sauf : motif discriminatoire ou atteinte excessive aux droits du salarié.
Le salarié qui refuse peut soit demander le maintien de ses conditions de travail, soit faire constater qu'il s'agit d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse.	Le refus du salarié peut être sanctionné par un licenciement pour faute.

Question :

1. Énoncez le critère différenciant ces deux changements.

#### **Document 2 : Le changement de lieu de travail**

L'activité de vente sur Internet d'un fleuriste installé à Nantes est cédée à une autre entreprise exerçant la même activité Celle-ci propose aux salariés de transférer leur lieu de travail à Orléans, ce qu'ils refusent. Le nouvel employeur justifie ce transfert par son souci de pérenniser la branche d'activité rachetée.

Le licenciement sera prononcé pour motif économique.

Questions :

2. Le changement de lieu de travail entraîne-t-il une modification du contrat de travail ?
3. Justifiez le choix du licenciement pour motif économique.

### **Document 3 : Passage au télétravail : faut-il modifier le contrat de travail ?**

Le télétravail n'impose pas une modification du contrat de travail : il peut être mis en place par simple accord avec le salarié, par accord collectif d'entreprise ou par une simple charte.

Questions :

4. Le télétravail porte-t-il sur un élément essentiel du contrat de travail ?
5. Indiquez les différentes procédures pour mettre en place le télétravail.
6. Le salarié peut-il refuser le télétravail ?

## **4.1. I – La modification du contrat de travail du salarié**

### **a) A – La distinction entre modification du contrat de travail et modification des conditions de travail**

L'idée de départ est la suivante : la modification du contrat de travail nécessite l'approbation du salarié tandis que la modification des conditions de travail relève du pouvoir discrétionnaire de l'employeur.

Cette distinction a été mise en œuvre la première fois par la Cour de Cassation dans un arrêt du 10 Juillet 1996 : Cass. Soc. 10 juillet 1996, 2<sup>ème</sup> espèce<sup>1</sup> (2<sup>ème</sup> cas ou 2<sup>ème</sup> arrêt de la Cour).

Les modifications du contrat de travail se rapportent aux éléments figurant dans le contrat – c'est le cas notamment de la rémunération ou de ses bases de calcul – c'est le cas également d'une modification du temps de travail ou encore du lieu de travail en l'absence de clause de mobilité, etc.

Dans ce cas l'employeur doit obligatoirement obtenir l'acceptation du salarié.

Par contre l'accord du salarié n'est donc pas nécessaire pour les simples changements dans les conditions de travail.

#### **Texte légal : Cass. Soc. 07 mars 2000 pourvoi 98-40659 Bull V n° 88**

« Du point de vue de l'employeur, une modification des conditions de travail suppose qu'il n'y a pas d'autres formalités à accomplir que donner un ordre ou une consigne de travail. Non seulement l'employeur n'est pas tenu de recueillir l'assentiment du salarié mais il ne doit pas le faire car cette démarche serait assimilée à un élément de preuve de modification du contrat de travail »

#### **Fondamental :**

En soi, le refus du salarié n'entraîne pas automatiquement la rupture du contrat mais l'employeur peut considérer ce refus comme une faute professionnelle et procéder éventuellement au licenciement du salarié pour faute grave, sans préavis ni indemnités.

Le salarié pourra, bien entendu contester ce licenciement devant le conseil de prud'hommes s'il estime qu'il s'agit d'un licenciement abusif.

Si le salarié accepte, cela suppose une manifestation de volonté claire de sa part (aucun formalisme particulier exigé) – le silence ne vaut pas acceptation donc le simple fait de continuer à travailler ne vaut pas acceptation.

Si la modification envisagée a une cause économique, le salarié dispose d'un mois pour donner sa réponse. La loi ne prévoit aucun délai dans les autres cas.

---

<sup>1</sup> Cour de Cassation, Chambre sociale, du 10 juillet 1996, 93-40.966, Publié au bulletin - Legifrance

Soulignons également que rien n'interdit au salarié de demander à l'employeur un changement de conditions de travail (cela est très fréquent !) : L'employeur peut refuser sans avoir à invoquer un motif particulier.

En effet il ne faut pas oublier que l'un des critères du contrat de travail est le lien de subordination, c'est-à-dire que « le salarié exécute son travail sous l'autorité d'un employeur qui à le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de ce subordonné » (Cass. Soc. 13 novembre 1996).

Par exemple, en cas de réorganisation ou de restructuration apportée par l'employeur les modifications de conditions de travail s'assimileront finalement à de simples directives que le salarié ne pourra contester sans risquer la faute professionnelle.

## b) B – Les critères législatifs et jurisprudentiels

Cette nouvelle distinction pose évidemment le problème de la détermination ce qui relève de chaque domaine. Modification des conditions de travail ou modification du contrat de travail ?

Afin d'apporter des précisions dans ce domaine, la loi et la jurisprudence ont progressivement établi une distinction entre les éléments essentiels et accessoires du contrat de travail.

Donc assez bizarrement on revient quelque peu sur la distinction précédente entre modification substantielle et modification non substantielle !

### **Remarque :**

---

Par exemple, la directive européenne 91/533/CEE du 14 octobre 1991 oblige l'employeur à informer le salarié des conditions applicables à son contrat ou à la nature des relations de travail

Cette directive précise sur ce qu'il faut entendre par éléments essentiels : identité des parties, lieu de travail, titre, le grade, la qualité, la catégorie d'emploi, la caractérisation ou la description sommaires du travail, la date de début du contrat ou de la relation de travail, le montant de base et les autres éléments constitutifs de la rémunération, ainsi que la périodicité du versement etc..

Mais cela reste assez flou tout de même et le pouvoir d'appréciation du juge reste, en tout état de cause souverain.

Globalement l'état du droit sur la question peut se résumer de la manière suivante : Il existe trois éléments essentiels du contrat de travail qui constituent les piliers de tout contrat de travail et à ce titre, ne peuvent pas être modifiés sans l'accord du salarié : la rémunération, la qualification et la durée du travail.

### **Exemple : Sur la rémunération**

---

La rémunération prévue dans un nouvel accord collectif qui est moins favorable que celle prévue dans le contrat ne peut pas se substituer à la clause du contrat (Cour de cassation, chambre sociale, 13 novembre 2001). En revanche, si les minima prévus par le nouvel accord sont plus favorables, ils se substituent aux clauses du contrat de plein droit.

La réduction de la durée du travail décidée unilatéralement par l'employeur, lorsqu'elle s'accompagne d'une réduction de salaire, constitue une modification du contrat de travail que le salarié est libre de refuser. Néanmoins, la réduction du temps de travail avec maintien du salaire antérieur, résultant d'un accord d'entreprise conclu dans le cadre de la loi Aubry a été jugée comme s'imposant à tous les salariés.

### **Exemple : Sur la qualification**

---

Le licenciement du salarié qui refuse une mutation n'est pas justifié.

Dans cette affaire, un directeur avait été muté comme directeur stagiaire dans un autre établissement sans fixation de durée ou de précision sur la future affectation de l'intéressé.

Ainsi, la mutation s'analyse en une rétrogradation qui nécessite l'accord du salarié, même en l'absence de modification du salaire et en présence d'une clause de mobilité (Cour de cassation, chambre sociale, 14 janvier 2004).

**🕒 Exemple :**

---

La proposition de travailler un samedi entier sur deux au salarié dont l'horaire de travail avait toujours été réparti du lundi au vendredi, est subordonnée à l'accord du salarié même si la durée totale de travail n'était pas modifiée, car cette modification le privait en partie du bénéfice du repos hebdomadaire de deux jours consécutifs. (Cour de cassation, chambre sociale, 22 oct. 2003).

Source <http://www.legiculture.fr>

**+ Complément :**

---

Notons tout de même que la Loi Travail adoptée en Juin 2016 (Loi El Khomri) prévoit la mise en place « d'accords offensifs » qui peuvent imposer des changements dans le Contrat de Travail du salarié sans que celui-ci puisse s'y opposer.

En effet, l'employeur et les syndicats peuvent désormais, par accord d'entreprise, modifier la durée du travail (sur une période limitée dans le temps), le mode de rémunération des heures supplémentaires, le nombre de jours RTT...

Si le salarié refuse ces modifications cela peut être un motif de licenciement économique.

Attention, ces accords ne peuvent se mettre en place que dans les entreprises où existent des représentants syndicaux. Le gouvernement s'est inspiré de l'Allemagne où cette mesure a permis d'augmenter la compétitivité et de sauver des nombreux emplois dans le secteur industriel.

## 4.2. II – Le transfert d'entreprise et ses effets

Pour sauver les emplois à l'emploi, la loi (article L.122-12 alinéa 2 du code du travail) prévoit que les contrats de travail sont automatiquement transférés en cas de changement dans la situation juridique de l'entreprise (vente, fusion, changement de structure juridique, etc.).

Même les CDD sont transférés. Cette règle est considérée comme une règle d'ordre public et l'employeur (l'ancien ou le nouveau) ne peut s'y opposer.

Il en résulte qu'un éventuel refus du salarié de reprendre son activité au service d'un nouvel employeur constitue une faute professionnelle susceptible de justifier son licenciement. Le nouvel employeur est même en droit de le considérer comme démissionnaire.

Il en va de même pour un employeur qui licencierait un salarié en raison d'une modification de la situation juridique de l'entreprise - Dans ce cas, la jurisprudence estime que le licenciement serait abusif et le salarié percevrait des indemnités – il pourrait également demander au nouvel employeur la poursuite du contrat de travail.

En bref, chacun conserve sa qualification, son salaire, ses avantages et primes, ou encore son ancienneté.

**🕒 Exemple :**

---

Si une augmentation était prévue avant le transfert, le nouvel employeur devra la rendre effective.

**🕒 Exemple :**

---

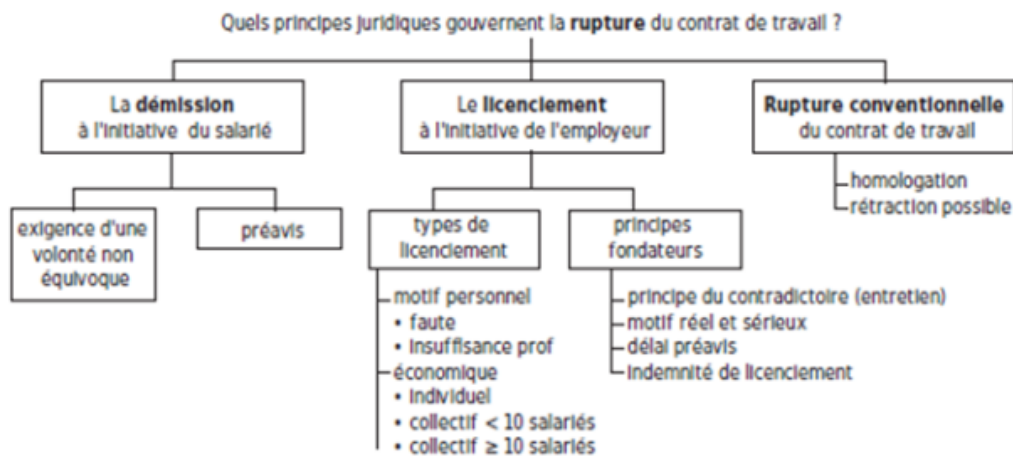
Si la convention collective est moins favorable que le contrat de travail précédent, ce dernier devra continuer à s'appliquer.

Notons toutefois que Les licenciements sont toujours possibles, pour raisons économiques, avant le transfert de l'entreprise mais aussi après. En outre, le nouvel employeur peut également toujours licencier des salariés s'il a une cause réelle et sérieuse à faire valoir. Le juge est donc fréquemment amené à examiner de situations où la bonne foi de l'employeur est loin d'être évidente.

## 5. Chapitre 15 - La protection du salarié lors de la rupture du contrat de travail

Il existe 4 modes essentiels de rupture du contrat de travail ; nous les étudierons successivement.

1. La démission
2. Le licenciement pour motif personnel
3. La rupture conventionnelle
4. Le licenciement économique



### **Simulation** : La rupture à l'initiative de l'employeur : le licenciement

#### Document 1 : Les différents modes de licenciement

Le licenciement est une décision prise par un employeur de mettre fin au contrat de travail de manière unilatérale.

#### Le licenciement peut être :

Pour motif personnel, tenant à la personne du salarié et reposant sur une cause réelle et sérieuse. En l'absence de cause réelle et sérieuse.

Le licenciement pourrait être qualifié de licenciement abusif.

Pour motif économique, c'est-à-dire justifié par des modifications économiques ou technologiques, une réorganisation de l'entreprise ou encore la cessation d'activité.

Pour motif disciplinaire :

- Faute simple
- Faute grave
- Faute lourde

Pour motif non disciplinaire :

- Inaptitude physique
- Insuffisance professionnelle

Licenciement individuel

Licenciement collectif

Plan de sauvegarde de l'emploi : dans les entreprises de plus de 50 salariés, il propose des actions visant à faciliter le reclassement des salariés pour limiter le nombre de licenciements.

#### Document 2 : Le licenciement pour motif personnel

En vertu de son contrat de travail, un basketteur professionnel devait, en cas de blessure, suivie des soins de façon à restaurer ses capacités physiques. Or, à la suite d'un accident du travail, le salarié ne s'est pas rendu aux séances de kinésithérapie prescrites par son médecin traitant. Le licenciement pour faute grave a été retenu pour manquement à son obligation de loyauté.

### Document 3 : La cessation d'activité d'un restaurant

Un restaurant dont le bail commercial n'est pas renouvelé doit cesser son activité. Un employé est alors licencié pour raison économique. Mais celui-ci estime que son licenciement est abusif. La cour d'appel a admis la qualification de licenciement économique.

### Document 4 : Un plan de sauvegarde chez Sodexo

Leader français de la restauration collective, Sodexo a élaboré un plan de sauvegarde de l'emploi (FSE) en France qui impliquerait la suppression nette de 2 083 postes. « Sodexo a la volonté de mettre en œuvre toutes les mesures de maintien dans l'emploi pour ses collaborateurs et ainsi de limiter l'impact de ces réorganisations, notamment grâce à un projet de soutien à la mobilité de ses salariés sur la base du volontariat, en élargissant les choix qui s'offriront à eux dans toutes les autres activités du groupe en France (plus de 600 postes disponibles à ce jour en France) », indique le groupe.

Questions :

1. Indiquez le motif, disciplinaire ou non disciplinaire, du licenciement.
2. Déterminez quel est le motif économique du licenciement.
3. Relevez les actions envisagées par Sodexo pour limiter les licenciements.

## 5.1. I – La démission

C'est la rupture du contrat de travail par le salarié qui exerce son droit de résiliation unilatéral.

Jusqu'en 1973, il n'y avait aucune disposition législative particulière sur la démission.

**Actuellement, aucune forme n'est requise pour la démission** c'est-à-dire qu'elle peut être verbale où se déduire du comportement du salarié.

La loi prévoit la possibilité d'un préavis mais laisse aux conventions collectives et aux usages le soin d'en préciser la durée.

### Simulation :

---

#### Document 1 : La démission et le départ à la retraite

- Un salarié peut rompre son CDI en exprimant de manière claire et non équivoque sa volonté de démissionner. Ceci peut être fait par écrit (ce qui est préférable) ou oralement. La rupture n'interviendra qu'à la fin du préavis éventuellement prévu par la convention collective ou le contrat de travail. La démission ne donne pas droit à indemnisation ni aux allocations chômage, sauf dans les cas considérés comme légitimes : changement de résidence, création d'entreprise... L  
a démission ne doit pas être abusive, c'est-à-dire prise dans l'intention de nuire à l'employeur.
- Le départ à la retraite résulte d'une manifestation de volonté claire de la part du salarié de rompre le contrat pour bénéficier d'une pension de retraite.

#### Document 2 : Une démission contrainte

Une salariée signe une lettre de démission qu'elle remet à son employeur, puis se rétracte quelques jours après. Cette démission signée dans un contexte de grande fatigue, alors que l'employeur menaçait de porter plainte contre elle, a pu être considérée comme ne procédant pas d'une volonté libre, consciente, claire et non équivoque.

*D'après Arrêt n° 17-26.794 du 23 janvier 2019, Cour de cassation, chambre sociale.*

Questions :

1. Indiquez si les conditions sont réunies pour que la démission de cette salariée soit valable.
2. Comment cette démission a-t-elle pu être requalifiée ?
3. Justifiez l'intérêt de la salariée à demander cette requalification.

Deux types de problèmes peuvent se poser au juge :

- La démission abusive : Les hypothèses de démission abusive sont assez rares et n'existent que lorsque le salarié a eu manifestement l'intention de nuire à l'employeur ou lorsqu'un départ précipité entraîne un préjudice important pour l'entreprise.

Jusqu'en 1973, la preuve de cet abus incombait à l'employeur. Depuis 1973, le texte sur la démission renvoie au texte sur le licenciement. Désormais le juge statue en fait et au vu des éléments fournis par les parties.

- Le véritable problème de la démission est sa qualification. Une démission ne cache-elle pas souvent un licenciement ? En pratique, les tribunaux doivent souvent qualifier la nature exacte de la rupture du contrat travail.

Une démission peut en effet résulter de pressions diverses, de conditions de travail insupportables, etc.

## 5.2. II – Le licenciement pour motif personnel

Ce n'est que depuis 1973 que le licenciement a véritablement été réglementé.

Il doit désormais répondre à des conditions de fond et de forme et ne peut plus être exercé librement par l'employeur.

Plusieurs lois se recoupent la matière cette qui rend la tâche du juge assez difficile parfois : la loi de 1973, la loi du 3 janvier 1975, et l'ordonnance du 30 décembre 1986.

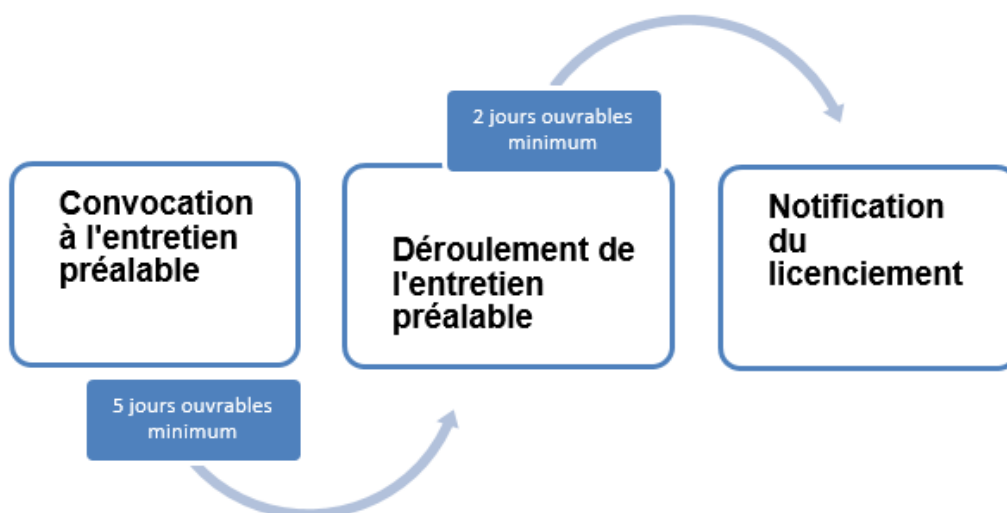
### a) A – Conditions de forme du licenciement individuel

#### i) 1 – La procédure

Avant toute décision de licenciement, l'employeur doit convoquer, par L. R. A. R., le salarié en lui précisant l'objet de l'entretien.

Après l'entretien, un délai d' 1 jour franc doit s'écouler avant l'expédition par l'employeur de la L. R. A. R. de licenciement. Les motifs invoqués doivent figurer dans la lettre.

Dix jours après réception de la lettre, le salarié peut demander que les motifs lui soient précisés par écrit. L'employeur dispose de dix jours pour répondre (par L. R. A. R.).



Cette procédure est applicable quel que soit le type de licenciement. Elle a pour objet d'imposer à l'employeur un délai de réflexion, où tout au moins d'obliger le salarié et l'employeur à se rencontrer de manière à examiner d'autres alternatives ou de permettre tout simplement un règlement du problème à l'amiable.

## ii) 2 – Le délai de préavis

Ce délai évite les inconvénients d'une brusque rupture. Il doit théoriquement permettre à l'employeur de remplacer le salarié démissionnaire et au salarié congédié de retrouver un emploi. Tout préavis doit donc être respecté par le salarié qui démissionne ou par l'employeur qui congédie (sauf faute grave ou lourde du salarié).

Le délai de préavis est réglementé par les conventions collectives et à défaut, par la loi.

### Préavis légal

Sauf s'il a commis une faute lourde, le salarié licencié aura droit à un préavis dont la durée dépend de l'ancienneté de ses services :

- Pour moins de 6 mois d'ancienneté, le délai est en principe déterminé par les conventions collectives. À défaut de conventions collectives aucune règle spéciale n'est prévue — il s'agit en quelque sorte d'un « vide juridique ».
- Entre 6 mois et 2 ans d'ancienneté, le délai de préavis minimum est de 1 mois.
- Si le salarié à plus de 2 ans d'ancienneté, le délai de préavis minimum sera alors de 2 mois.

### Préavis conventionnel

Il s'agit du délai fixé par les conventions collectives et celui-ci varie selon les conventions collectives donc selon les branches d'activité et selon la qualification du salarié.

Fréquemment les conventions collectives fixent 8 jours pour les ouvriers, 1 mois pour les employés, 3 mois pour les cadres.

On constate donc finalement, que le plus « raisonnable » consiste à prévoir un délai de préavis dans le contrat de travail au moment de sa signature.

### Remarque :

Le préavis n'est pas dû en cas de faute grave du salarié. L'employeur peut congédier immédiatement le travailleur sans lui verser aucune indemnité.

Ainsi commet une faute grave :

- Le salarié qui s'absente malgré le refus opposé à sa demande de congé.
- La garde, chargé de ronde, qui fume à l'intérieur de l'usine, classé établissement dangereux, malgré l'interdiction du règlement intérieur.
- L'infirmière qui imite la signature d'un médecin pour autoriser un malade à sortir de clinique.

## iii) 3 – L'indemnité de licenciement

L'indemnité légale de licenciement est totalement distincte de l'indemnité de préavis et de l'indemnité de rupture abusive. Ces formes d'indemnité ne doivent en effet pas être confondues.

L'indemnité légale de licenciement a été créée par les conventions collectives et son usage a été généralisé par la loi. Il faut donc distinguer les indemnités conventionnelles de l'indemnité légale de licenciement.

Pour qu'un travailleur puisse bénéficier de son indemnité, il faut que soient réunies 4 conditions :

1. Le contrat de travail doit être un contrat à durée indéterminée,
2. Il doit s'agir d'un licenciement et non d'une démission,
3. Le travailleur doit avoir une ancienneté de 2 ans au moins dans l'entreprise,
4. Absence de faute lourde.

Le montant de l'indemnité légale ne peut être inférieur à  $1/5^{\text{ème}}$  d'un mois de salaire multiplié par le nombre d'années d'ancienneté.

Au-delà de 10 ans d'ancienneté, il faut y ajouter  $2/15^{\text{ème}}$  d'un mois de salaire par année supplémentaire. Le calcul de l'indemnité prend également en compte l'année en cours.

### Exemple :

Pour un salaire de référence de 1 500 €, l'indemnité minimale sera de :

- Pour une ancienneté de 3 ans et 6 mois :  $(1\ 500/5) \times 3 + [(1\ 500/5) \times (6/12)] = 1\ 050\ €$
- Pour une ancienneté de 12 ans et 9 mois :  $[(1\ 500/5) \times 12] + [(1\ 500 \times 2/15) \times 2] + [(1\ 500/5) \times (9/12)] + [(1\ 500 \times 2/15) \times (9/12)] = 4\ 375\ €$

Notons que les conventions collectives peuvent prévoir davantage que ce seuil minimal légal.

### Attention :

Depuis la loi dite El Khomri, l'ancienneté pour bénéficier d'une **indemnité de licenciement** passe de **2 ans à 1 an**.

Depuis les ordonnances de 2017 (dites Loi Macron), l'ancienneté pour obtenir une telle indemnité passe de **1 an à 8 mois**.

De plus, le calcul de l'indemnité légale est modifié. Le taux passe de **1/5ème** (20 %) d'un mois de salaire par année d'ancienneté passe à **1/4** (25 %) par mois d'ancienneté.

La bonification de  $1/15^{\text{ème}}$  au delà de 10 ans d'ancienneté reste inchangée.

## b) B – La rupture abusive – la notion de cause réelle et sérieuse

La loi de 1973 a introduit une réforme capitale.

Désormais tout licenciement individuel doit être motivé et causé. Aucun licenciement ne peut être effectué sans cause réelle et sérieuse, ceci afin d'éviter les abus de certains employeurs. Il n'existe nulle part dans la loi une définition de ce que l'on appelle cause réelle et sérieuse.

Les tribunaux apprécient donc souverainement cette notion. D'une manière générale, les critères se regroupent de la façon suivante :

- Concernant la réalité de la cause, l'employeur doit convaincre le juge non seulement de l'exactitude du motif mais également de sa sincérité.
- Concernant le caractère sérieux de la cause, il doit s'agir d'une cause suffisamment grave qui empêche la continuation normale du travail d'entreprise.

La notion de motif réel et sérieux s'assimile donc à l'intérêt de l'entreprise.

### Remarque :

La notion de cause réelle et sérieuse ne doit pas être assimilée à celle de faute professionnelle du salarié.

Cela signifie qu'un salarié qui n'a commis aucune faute professionnelle pourra être valablement licencié si l'employeur parvient à prouver que son incompétence professionnelle nuit à l'intérêt de l'entreprise.

### Exemple : Quelques exemples

La jurisprudence a reconnu l'inaptitude professionnelle comme motifs réels et sérieux de licenciement dans les cas suivants :

- Depuis quatre ans, un attaché commercial n'est pas parvenu à atteindre les objectifs que lui avait fixés son employeur et qu'il n'a jamais considérés comme inaccessibles.
- Une secrétaire ne parvient pas à réaliser les tâches qui lui sont imposées, et que le collègue qu'elle a remplacé effectué sans retard.

Par contre, dans les cas suivants, la position du juge a été différente :

- Un employé n'arrive pas à exécuter la totalité des tâches qui lui sont affectées, et qui équivalent au travail de deux personnes.
- Un salarié n'arrive pas à faire fonctionner correctement une nouvelle machine, pour laquelle employeur n'a pas jugé nécessaire de lui faire suivre une formation.

Concernant les **fautes professionnelles**, celles-ci peuvent être **légères, graves**, ou **lourdes**. La faute lourde se distingue de la faute grave dans la mesure où elle traduit toujours de la part du salarié une volonté de nuire à l'employeur.

### **Exemple** :

---

Le juge a reconnu abusif le licenciement dans les cas suivants :

- Le fait pour un ouvrier sans reproche et ayant dix ans d'ancienneté de boire un quart de vin dans un atelier !!
- Plaisanterie de mauvais goût à l'égard d'un client,
- Erreur de caisse insignifiante.

Il s'agit ici, de fautes que l'on qualifie de légères, donc qui ne peuvent en aucun cas justifier un licenciement.

La **faute grave**, au contraire, correspond à un motif réel et sérieux de licenciement. Il s'agit par exemple de l'indiscipline, des retards et des absences injustifiées répétées, de la violence.

A fortiori, la **faute lourde** justifiera toujours le licenciement. En raison de son caractère intentionnel, la faute lourde pourra même occasionner des poursuites pénales. Il s'agit par exemple du vol, du détournement de fond, de l'escroquerie.

Bien entendu, la faute grave ou la faute lourde prive le salarié de toute indemnité (indemnité de préavis, indemnité de licenciement).

### **Complément** : **Montant des Dommages et intérêts pour licenciement sans cause réelle et sérieuse**

---

La loi El Khomri (2016) souhaitait au départ imposer au juge un barème impératif pour plafonner les indemnités dues à un salarié injustement licencié.

Face aux mouvements sociaux, il n'y aura finalement pas de plafonnement obligatoire des indemnités prud'homales.

Le référentiel n'est donc pas impératif mais seulement INDICATIF et les montants sont désormais les suivants

Référentiel : <https://www.juritravail.com/Actualite/indemnites-licenciement/Id/236951><sup>1</sup>

### **Attention** :

---

Les 5 ordonnances Macron (dites loi Macron) du 22 septembre 2017, rend notamment OBLIGATOIRE le référentiel El Khomri.

Vous trouverez ici (<https://www.saisirprudhommes.com/fiches-prudhommes/loi-macron-la-reforme-du-code-du-travail><sup>2</sup>) les principales réformes du Code du Travail en matière de licenciement. Ces règles s'appliquent depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

---

<sup>1</sup> Loi El Khomri : indemnités prud'homales réduites en cas de licenciement abusif - Juritravail

<sup>2</sup> Loi Macron : la réforme du Code du travail - SaisirPrudHommes

### 5.3. III – La rupture conventionnelle

La rupture à l'amiable résulte d'une convention signée par l'employeur et le salarié ; cette convention est soumise aux dispositions du Code du travail de manière à garantir la liberté du consentement des parties.

Selon la Cour de cassation (arrêt du 30 septembre 2013), l'existence d'un différend entre les parties au contrat de travail n'affecte pas par elle-même la validité de la convention conclue en application de la loi (art L. 1237-11 du code du travail).

Notons qu'en cas situation de harcèlement moral, la rupture conventionnelle risque d'être annulée par le juge et de produire les mêmes effets qu'un licenciement sans cause réelle et sérieuse.

#### **Simulation** :

##### **Document 1 : Modes de de rupture à l'amiable**

La rupture conventionnelle permet à un employeur et un salarié en CDI de convenir des conditions de la rupture du contrat de travail qui les lie. Les conditions de cette rupture doivent suivre une procédure légale, et une convention doit être rédigée et validée par la Direccte. Elle ouvre droit à une indemnité de rupture et le salarié peut prétendre aux allocations chômage.

##### **Document 2 : Une rupture exempte de vice du consentement**

Mme X demande à son employeur qui accède à sa demande, la conclusion d'une convention de rupture. Puis se ravisant, elle fait valoir qu'elle était victime de harcèlement moral de la part de son employeur.

Le juge a estimé que le harcèlement moral, même avéré, n'avait pas eu de conséquence sur le consentement de la salariée et que par conséquent, la convention de rupture restait valide.

##### **Document 3 : La rupture conventionnelle collective (RCC)**

La rupture conventionnelle collective est un départ volontaire de tout ou partie des salariés en échange de garanties prévues dans un accord collectif : indemnités légales équivalentes à celles du licenciement économique, droit à l'allocation de retour à l'emploi... Elle repose sur le volontariat des salariés. L'accord peut être conclu quel que soit l'effectif de l'entreprise, que l'entreprise connaisse ou non des difficultés économiques, et quel que soit le nombre de départs envisagés.

##### *Questions :*

1. Indiquez quel était sans doute le vice du consentement invoqué par Mme X.
2. Pourquoi le juge a-t-il estimé que la convention restait valide ?
3. Quel intérêt présente pour l'employeur le recours à la RCC ?

Un ou plusieurs entretiens sont fixés entre l'employeur et le salarié.

Au cours de cet (ces) entretien(s) le salarié peut se faire assister par une personne de son choix faisant partie du personnel (représentant du personnel ou non) ou par un conseiller du salarié choisi sur une liste établie par l'autorité administrative.

Cette liste est consultable auprès de la DIRECCTE (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) et dans les mairies.

L'employeur peut également se faire assister par une personne de son choix appartenant au personnel de l'entreprise ou, dans les entreprises de moins de 50 salariés, par une personne appartenant à son organisation syndicale d'employeurs ou par un autre employeur relevant de la même branche.

Le salarié et l'employeur doivent s'informer mutuellement avant la date prévue pour l'entretien s'ils décident de se faire assister.

La convention de rupture fixe le montant de l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle qui sera versée au salarié. Le montant de cette indemnité ne peut pas être inférieur à celui de l'indemnité légale de licenciement prévue par la loi.

La convention doit être homologuée par l'autorité administrative et la demande doit être effectuée sur un formulaire spécial ; elle fixe aussi la date de rupture du contrat de travail, qui ne peut intervenir avant le lendemain du jour de l'homologation de la convention par l'autorité administrative.

Sous cette réserve, les parties sont libres de fixer, à leur convenance, la date de la fin du contrat de travail.

Bien entendu, un exemplaire de la convention doit être remis à chacune des parties.

## 5.4. IV – Le licenciement pour motif économique

Vous trouverez ici, l'ensemble des fiches liées au licenciement économique : <https://www.sagan-avocats.fr/vos-droits/licenciement-economique.htm>.<sup>1</sup>

Elles sont synthétiques et de grande qualité.

### a) A – Notion

Selon la loi du 18 janvier 2005, un licenciement est considéré comme économique lorsqu'il « est effectué par un employeur, pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié résultant d'une suppression ou transformation d'emploi ou d'une modification, refusée par le salarié d'un élément essentiel du contrat de travail, consécutives notamment à des difficultés économiques ou à des mutations technologiques. »

La loi Travail (Loi El Khomri) adoptée en Juin 2016 ne remet pas en cause cette définition mais l'élargit en ajoutant aux difficultés économiques et aux mutations technologiques :

- la réorganisation de l'entreprise si elle est nécessaire à la sauvegarde de sa compétitivité ;
- la cessation d'activité de l'entreprise.

Par ailleurs, la qualification des motifs pouvant conduire à un licenciement économique est plus précise – ces difficultés doivent être basées sur au moins un des indicateurs suivants :

- une baisse significative des commandes ou du chiffre d'affaires ;
- des pertes d'exploitation ;
- une dégradation de la trésorerie ou de l'excédent brut d'exploitation ;
- tout autre élément de nature à justifier de ces difficultés.

Concernant la baisse des commandes ou du Chiffre d'affaires, celle-ci doit durer depuis un certain nombre de trimestres consécutifs. Le nombre de trimestres est variable en fonction de la taille de l'entreprise :

- 1 trimestre de baisse du chiffre d'affaires ou des commandes pour les entreprises de moins de 11 salariés ;
- 2 trimestres pour les entreprises employant entre 11 et 49 salariés ;
- 3 trimestres pour les entreprises ayant entre 50 à 299 salariés ;
- 4 trimestres pour les entreprises de 300 salariés ou plus.

Il suffira désormais que l'entreprise remplisse ces conditions posées par la loi pour que le licenciement économique soit mis en œuvre.

Il sera alors difficile pour un salarié de contester le motif économique de son licenciement dès lors que ces critères sont réunis.

On remarque que l'introduction de ces nouveaux critères aura toutes les chances de réduire le pouvoir d'interprétation des tribunaux dès lors que l'entreprise sera en mesure de justifier des baisses de commandes.

La procédure de licenciement est variable selon le nombre de salariés concernés.

---

<sup>1</sup> Le licenciement économique - Sagan-Avocats

On distingue en effet :

- le licenciement individuel pour motif économique,
- le licenciement collectif pour motif économique.

## b) B – Le licenciement individuel pour motif économique

### Procédure de licenciement économique individuel

Remise en main propre ou date de 1ère présentation de la lettre de convocation à l'entretien préalable	Jour J
Entretien préalable et remise par l'employeur du document CSP *	Jour J + 5
Début du délai d'acceptation au CSP *	Lendemain de l'entretien
Notification du licenciement par envoi de la lettre de licenciement ou remise en main propre Début du préavis : 1ère date de présentation de la lettre de licenciement ou date de remise en main propre	Jour 13 pour les non cadres Jour 21 pour les cadres
Fin du délai d'acceptation d'adhésion au dispositif CSP *	21 jours <del>calendaires</del> dès le lendemain de la remise du dossier CSP
Inscription Pôle Emploi	A l'issue du délai de 21 jours si adhésion au CSP
Fin du préavis : Inscription à Pôle emploi	En cas de refus du CSP, Préavis selon c. du travail ou convention collective

\* Effectif de l'entreprise ou du groupe inférieur à 1000 personnes, remise du CSP : Le salarié dispose d'un délai de 21 jours pour accepter ou refuser le CSP, à compter du lendemain de la remise du document. Le contrat est rompu à l'issue du délai de 21 jours, il n'y a pas de préavis. Le salarié bénéficie immédiatement de la prise en charge par Pôle Emploi sans aucun délai de carence

#### i) 1 – La lettre de convocation à un entretien préalable

Cette lettre est obligatoire et doit préciser que le salarié a la possibilité d'être assisté par une personne de son choix à condition qu'elle fasse partie de l'entreprise.

Des listes de personnes habilitées à assister les salariés sont également déposées à la mairie et à l'inspection du travail.

Le salarié peut également choisir cette personne sur ces listes en l'absence de représentants du personnel dans l'entreprise.

#### ii) 2 – L'entretien préalable

5 jours ouvrables doivent obligatoirement s'écouler entre la réception de la lettre et la date fixée pour l'entretien préalable.

Si le salarié est absent à l'entretien, la procédure suivra tout de même son cours.

### iii) 3 – Le contrat de sécurisation professionnelle

L'employeur doit obligatoirement remettre au salarié un CSP (Contrat de sécurisation professionnelle<sup>1</sup>) dans les entreprises de moins de 1 000 salariés.

Le CSP est proposé aux salariés dont le licenciement économique est envisagé et remplissant les conditions suivantes :

- justifier des conditions ouvrant droit au bénéfice de l'allocation de retour à l'emploi (ARE),
- être aptes à l'emploi.

[cf. res\_C15 - 01.pdf]

L'employeur remet un document écrit au salarié, qui précise :

- le contenu du CSP,
- le délai de réflexion dont le salarié dispose,
- et la date à partir de laquelle son contrat de travail est rompu s'il accepte la proposition.

À défaut de proposition, Pôle emploi propose le CSP au salarié.

Si le salarié accepte de bénéficier d'un CSP, son contrat de travail est rompu d'un commun accord, à la date d'expiration du délai de réflexion de 21 jours.

Le salarié dispose d'un délai de réflexion de 21 jours à partir de la remise du document proposant le CSP pour accepter ou refuser la proposition. Pendant ce délai, le salarié bénéficie d'un entretien d'information réalisé par Pôle emploi, afin de l'éclairer dans son choix.

L'absence de réponse dans le délai prévu est assimilée à un refus du CSP par le salarié.

Si le salarié accepte de bénéficier d'un CSP, son contrat de travail est rompu d'un commun accord, à la date d'expiration du délai de réflexion de 21 jours.

### iv) 4 - Refus du CSP ou non-réponse au CSP

L'employeur peut alors expédier la LRAR de licenciement dans un délai de 7 jours ouvrables après la date de l'entretien (15 jours pour les cadres).

Mentions obligatoires de la LRAR de licenciement :

- le motif économique du licenciement,
- la possibilité de bénéficier d'un contrat de sécurisation professionnelle (CSP), si l'entreprise possède moins de 1 000 salariés et que le salarié n'a pas encore donné sa réponse,
- la possibilité de bénéficier d'un congé de reclassement, si l'entreprise possède au moins 1 000 salariés,
- le cas échéant, l'impossibilité de reclassement,
- la possibilité de bénéficier d'une priorité de réembauche pendant un an à dater de la rupture du contrat et les conditions de sa mise en œuvre.

Le délai de prescription pour contester la régularité ou la validité du licenciement : 12 mois à partir de sa notification. La DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi) doit être informée dans les 8 jours qui suivent l'expédition de la lettre.

---

<sup>1</sup> Contrat de sécurisation professionnelle (CSP) - ServicePublic

## v) 5 – Indemnités à verser au salarié licencié

- Le salarié licencié pourra recevoir :
- Une indemnité légale de licenciement
- Une indemnités de congés payés
- Une indemnités de préavis si le délai de préavis contractuel est supérieur à 2 mois et uniquement pour la partie supérieure à 2 mois. Pour les 2 premiers mois l'employeur doit verser aux ASSEDIC une somme correspondant à 2 mois de salaire brut.

## c) C – Le licenciement collectif de moins de 10 salariés

### Procédure dite de petits licenciements économiques dans une entreprise de moins de 10 salariés (de 2 à moins de 10 licenciements)

Remise en main propre ou date de 1ère présentation de la lettre de convocation à l'entretien préalable	Jour J
Entretien préalable et remise par l'employeur du document CSP *	Jour 6
Début du délai d'acceptation au CSP *	Jour 7
Notification du licenciement par envoi de la lettre de licenciement ou remise en main propre Début du préavis : 1ère date de présentation de la lettre de licenciement ou date de remise en main propre	Jour 13 (cadres et non cadres)
Fin du délai d'acceptation d'adhésion au dispositif CSP *	Jour 27
Inscription Pôle Emploi	Jour 28 si adhésion au CSP
Fin du préavis : Inscription à Pôle emploi	En cas de refus du CSP, Préavis selon c. du travail ou convention collective

\* Effectif de l'entreprise ou du groupe inférieur à 1000 personnes, remise du CSP : Le salarié dispose d'un délai de 21 jours pour accepter ou refuser le CSP, à compter du lendemain de la remise du document. Le contrat est rompu à l'issue du délai de 21 jours, il n'y a pas de préavis. Le salarié bénéficie immédiatement de la prise en charge par Pôle Emploi sans aucun délai de carence

## Procédure dite de petits licenciements économiques dans une entreprise de 11 à 49 salariés (de 2 à moins de 10 licenciements)

Information / consultation des délégués du personnel	
Remise en main propre ou date de 1ère présentation de la lettre de convocation à l'entretien préalable	Jour J
Entretien préalable et remise par l'employeur du document CSP *	Jour 6
Début du délai d'acceptation au CSP *	Jour 7
Notification du licenciement par envoi de la lettre de licenciement ou remise en main propre Début du préavis : 1ère date de présentation de la lettre de licenciement ou date de remise en main propre	Jour 13 (cadres et non cadres)
Fin du délai d'acceptation d'adhésion au dispositif CSP *	Jour 27
Inscription Pôle Emploi	Jour 28 si adhésion au CSP
Fin du préavis : Inscription à Pôle emploi	En cas de refus du CSP, Préavis selon c. du travail ou convention collective

\* Effectif de l'entreprise ou du groupe inférieur à 1000 personne, remise du CSP : Le salarié dispose d'un délai de 21 jours pour accepter ou refuser le CSP, à compter du lendemain de la remise du document. Le contrat est rompu à l'issue du délai de 21 jours, il n'y a pas de préavis. Le salarié bénéficie immédiatement de la prise en charge par Pôle Emploi sans aucun délai de carence

Si l'employeur prévoit de licencier entre 2 et 9 salariés sur une période de 30 jours, il doit suivre une procédure particulière de licenciement collectif.

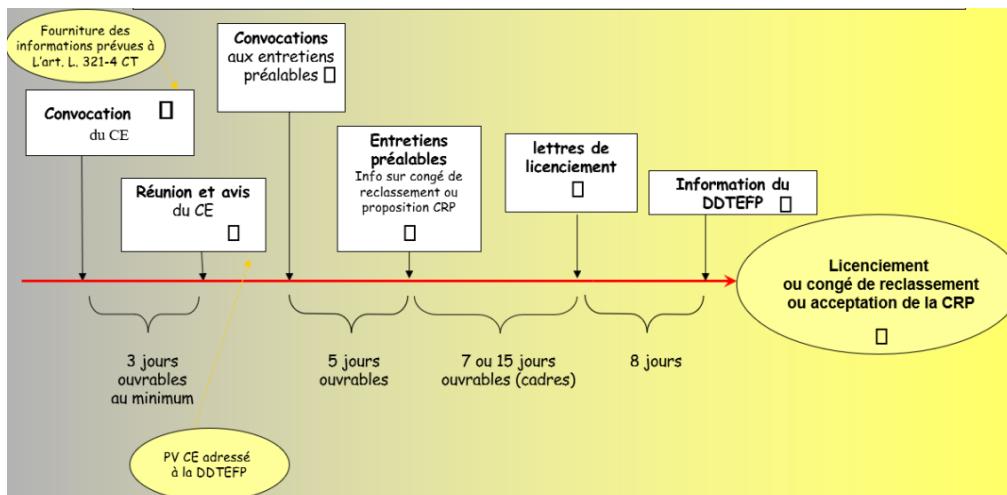
L'ordre des licenciements doit être établi :

- dans les entreprises de 50 salariés et plus l'employeur doit consulter le CE,
- dans les entreprises de moins de 50 salariés l'employeur doit consulter les délégués du personnel.

Il doit leur communiquer non seulement les raisons financières, économiques ou techniques du licenciement, mais encore le nombre de salariés et les CSP concernés.

Un calendrier prévisionnel doit être fourni.

Pour le reste la procédure est identique à celle du licenciement individuel.



## d) D – Licenciement collectif de 10 salariés et plus

### 1 – Entreprises de moins de 50 salariés

L'employeur doit :

- informer les délégués du personnel pour consultation et leur communiquer l'effectif global de la société, le nombre de personnes visées les CSP, les raisons du licenciement et le calendrier prévisionnel.
- organiser avec les DP deux réunions, à 14 jours d'intervalle, afin de recueillir leur avis.

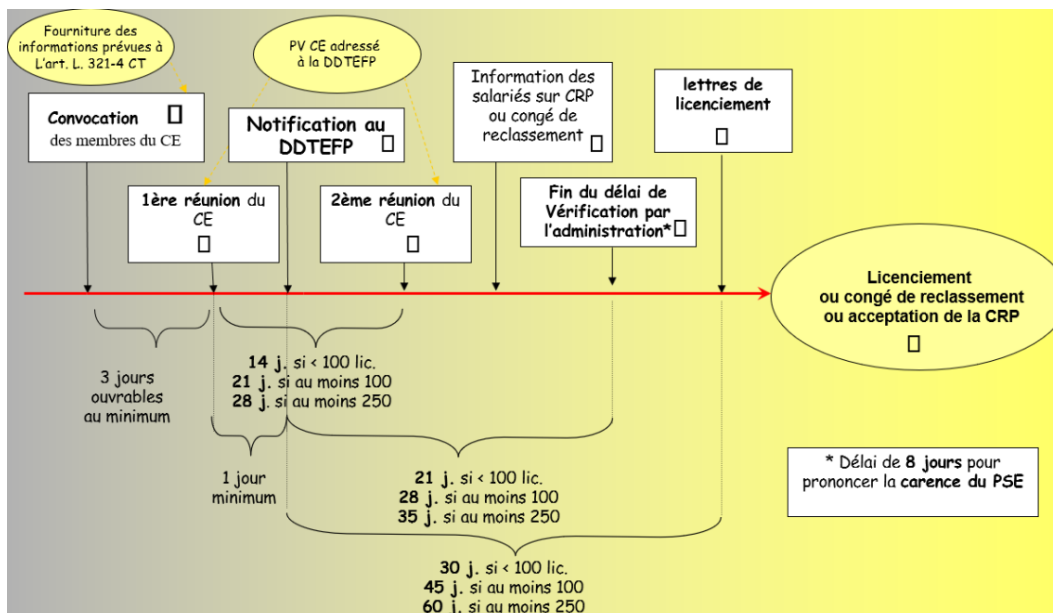
### 2 – Entreprises de plus de 50 salariés

L'employeur doit obligatoirement consulter la CE non seulement sur la procédure mais aussi sur le PSE (Plan de Sauvegarde pour l'Emploi obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés).

Deux réunions sont donc organisées, espacées de :

- 14 jours, si l'entreprise prévoit de 10 à 99 licenciements ;
- 21 jours, si l'entreprise prévoit de 100 à 249 licenciements ;
- 28 jours, si l'entreprise prévoit 250 licenciements et plus ;

Le CE doit être informé sur l'effectif global de la société, le nombre de personnes visées les CSP, les raisons du licenciement et le calendrier prévisionnel.



## e) E – Les obligations de l'employeur (quelque soit la taille de l'entreprise)

L'employeur doit :

- Convoquer les salariés par LRAR à un entretien préalable de licenciement. Cette lettre doit préciser l'objet de l'entretien, sa date, son lieu, et la possibilité des salariés de se faire assister.

Un délai de 5 jours ouvrables entre la remise de la lettre et l'entretien doit être respecté.

Au cours de cet entretien l'employeur doit mentionner au salarié la possibilité de bénéficier d'un contrat de sécurisation professionnelle (CSP) et doit lui remettre un document d'information accompagné du bulletin d'acceptation.

- Expliquer aux salariés les causes du licenciement et leur faire des propositions de reclassement
- Expédier la LRAR de licenciement. Cette lettre doit indiquer les motifs du licenciement.

Les salariés peuvent bénéficier, s'ils le souhaitent, d'une priorité de réembauchage pendant un an.

L'employeur doit aussi préciser les mesures prises pour un reclassement dans l'entreprise et le délai d'acceptation de ces propositions.

La lettre doit être expédiée :

- dans les 30 jours qui suivent l'entretien pour 10 à 99 licenciements prévus ;
- dans les 45 jours qui suivent l'entretien pour 100 à 249 licenciements prévus;
- dans les 60 jours qui suivent l'entretien pour 250 licenciements ou plus.

## f) F – Le Plan de Sauvegarde pour l'Emploi (PSE)

La loi oblige les entreprises de 50 salariés et plus à établir un PSE en cas de licenciement de 10 personnes ou plus, sur une période de 30 jours ou si 10 salariés refusent la modification du contrat de travail qui leur est proposée.

L'élaboration du PSE est une condition de validité de la procédure – en son absence la procédure est nulle.

Le PSE doit proposer au salarié des mesures de reclassement interne et externe et des mesures d'accompagnement pour favoriser le retour à l'emploi des salariés concernés. L'employeur n'est pas obligé d'obtenir un résultat à ce niveau mais doit user de tous les moyens pour le faire.

Les représentants du personnel et la DDTE doivent être obligatoirement informés sur le contenu du PSE. Il ne s'agit toutefois que d'une simple information.

Pour contester la validité du PSE, le comité d'entreprise doit saisir le tribunal de grande instance.

Dans le cadre d'une démarche individuelle, le salarié doit aller aux prud'hommes.

## 6. Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : ClimSolEst



Sydney Weiler est technicien en maintenance depuis 15 ans dans l'entreprise ClimSolEst spécialisée dans l'installation et l'entretien de systèmes de chauffage-climatisation, située dans la région Grand Est.

L'entreprise ClimSolEst compte aujourd'hui 57 salariés.

Son siège social est situé à Sélestat dans le Bas-Rhin. Sydney s'occupe plus particulièrement de l'installation de chauffage par pompe à chaleur, métier pour lequel il a suivi une formation et qu'il apprécie. Il est domicilié à Molsheim et son travail l'amène à se déplacer essentiellement dans le Bas-Rhin puisque deux autres techniciens interviennent sur le Haut-Rhin et en Moselle. Des négociations sont en cours pour céder l'activité chauffage-pompe à chaleur à un concurrent situé dans la même ville.

Sydney vous demande conseil sur l'impact de cette cession sur son contrat de travail. Il s'interroge sur ses droits dans cette situation : son contrat de travail se poursuit-il ? Qu'en est-il de son ancienneté ? La clause de mobilité prévue dans son contrat restera-t-elle valable pour le nouvel employeur ?

Il a eu vent d'un risque de changement de son affectation : il interviendrait également sur le Haut-Rhin, ce qui lui occasionnerait des déplacements très importants par rapport à son domicile. Sydney est veuf et a trois enfants encore jeunes à charge ; il craint que ce changement ne soit préjudiciable à sa vie de famille.

Très compétent dans son métier, il a déjà été approché par un concurrent pour un poste équivalent.

## **Mission 1 : Les conséquences du changement d'employeur**

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

### **Question 1**

1. Indiquez si la cession de l'activité entraîne un changement de contrat de travail (annexe 1).

### **Question 2**

2. Déterminez les conséquences du changement d'employeur sur le contrat de travail de Sydney Weiler : ancienneté, clause de mobilité.

## **Mission 2 : La modification du contrat de travail et le changement des conditions de travail**

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

### **Question 3**

3. Le changement de lieu de travail entraîne-t-il une modification du contrat ou un simple changement des conditions de travail ?

### **Question 4**

4. Quel est alors l'impact de la clause de mobilité (annexes 2 et 3) ?

### **Question 5**

5. Indiquez si au regard de la jurisprudence, Sydney Weiler peut refuser le changement d'affectation (annexe 4).

## **Mission 3 : La rupture du contrat de travail**

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

### **Question 6**

6. Rappelez les différents modes de rupture du contrat de travail.

### **Question 7**

7. Conseillez Sydney Weiler en fonction de sa situation personnelle.

## **Dossier documentaire**

### **Annexe 1 : Le changement de la situation juridique de l'employeur**

Le changement de la situation juridique de l'employeur peut résulter du décès de l'employeur, d'une modification juridique, d'une vente ou d'une fusion d'entreprise. Si l'entité économique concernée conserve son identité, si l'activité est poursuivie ou reprise, les contrats de travail en cours sont maintenus.

Ceci implique que l'entreprise continue à fonctionner dans les conditions d'exploitation analogues aux précédentes (similitude des procédés techniques et du matériel utilisé, mêmes types de postes de travail...). Le maintien des contrats de travail en cours s'opère de manière automatique pour tous les contrats de travail à durée déterminée ou indéterminée, à temps partiel ou à temps plein, même si le contrat est suspendu.

Le salarié conserve ses droits acquis : ancienneté, qualification, rémunération, avantages sociaux, primes, etc.

### **Annexe 2 : Contrat de travail de M. Sydney Weiler (extraits)**

*Contrat de travail*

Article 3 - En contrepartie de son activité, M. Weiler percevra une rémunération de 2 450 € pour 35 heures de travail réparties sur 5 jours.

Article 5 - Lieu de travail : le lieu de travail du salarié s'étend sur l'ensemble du département du Bas-Rhin.

Article 6 - Clause de mobilité : le lieu de travail du salarié pourra être modifié et/ou étendu au département du Haut-Rhin si l'activité de l'entreprise le nécessite.

### **Annexe 3 : Clause de mobilité**

Une clause de mobilité est une disposition prévue dans le contrat de travail ou la convention collective. Elle prévoit que le salarié accepte, à l'avance, que son lieu de travail puisse être modifié. Cette mutation s'impose au salarié, mais doit répondre à un besoin réel et objectif de l'entreprise.

Le salarié qui refuse le changement s'expose à un licenciement pour cause réelle et sérieuse.

Le salarié peut refuser l'application de la clause de mobilité :

- Si la mutation modifie un élément essentiel du contrat (baisse de rémunération, passage d'un horaire de nuit à un horaire de jour ou l'inverse) ;
- S'il est prévenu dans un délai trop court ;
- Si le changement porte atteinte à sa vie personnelle et familiale.

### **Annexe 4 : Jurisprudence**

Mme X... a été engagée le 26 janvier 2001 par la société Price Waterhouse en qualité de consultante, à temps complet, puis à temps partiel dans le cadre d'un congé parental à compter du 6 juin 2003 ; le contrat de travail prévoyait que le poste était fixé à Marseille avec possibilité de déplacements en France et à l'étranger et qu'il pourrait être demandé à la salariée d'effectuer des missions justifiant l'établissement temporaire de sa résidence sur place ; suite au refus de Mme X... d'accepter une mission en région parisienne pour une durée de 3 mois, l'employeur l'a licenciée par lettre du 26 février 2004.

Le licenciement sera refusé car la mise en œuvre de la clause contractuelle portait atteinte au droit de la salariée à une vie personnelle et familiale sans être justifiée par la tâche à accomplir ni proportionnée au but recherché.

*D'après Pourvoi n° 07-40523, audience publique du 14 octobre 2008, Cour de cassation, chambre sociale.*

### **Annexe 5 : Licenciement pour motif économique, démission ou rupture conventionnelle ?**

- Licenciement pour motif économique : pour la Cour de cassation, la réponse est très claire : « la rupture résultant d'un refus par le salarié d'une modification de son contrat de travail, proposée par l'employeur pour un motif non inhérent à sa personne, constitue un licenciement pour motif économique ».

Le salarié a droit au versement d'indemnités diverses telles que indemnité légale de licenciement, indemnité compensatrice de préavis et de congés payés.

- Démission : elle n'ouvre pas droit à indemnités sauf à indemnité compensatrice de congés payés.  
En principe, la démission n'ouvre pas droit aux allocations chômage (dite allocation de retour à l'emploi, ou ARE), sauf si la démission est considérée comme légitime (déménagement ou motif professionnel).
- Rupture conventionnelle : elle résulte d'un accord entre les parties et l'indemnité de rupture doit être au moins égale à l'indemnité légale de licenciement.

En outre, elle ouvre droit à l'ARE.

## **7. Chapitre 16 - La protection du salarié par la représentation du personnel, le Comité Social et Economique (CSE)**

Une des cinq ordonnances publiées le 23 septembre 2017 (dites Loi Macron<sup>1</sup>) a instauré la fusion des Instances Représentatives du Personnel (IRP) et créé une instance unique de représentation du personnel, le Comité Social et Economique (CSE).

Cette nouvelle instance est le résultat de la fusion des 3 anciennes instances de représentation (Délégués du personnel, Comité d'entreprise et CHSCT). La mise en place du CSE est obligatoire dans les entreprises de plus de 11 salariés depuis le 31 décembre 2019 si cet effectif est atteint pendant 12 mois consécutifs.

L'objectif du gouvernement avec cette réorganisation des IRP est d'améliorer l'efficacité du dialogue social.

---

<sup>1</sup> La réforme du Code du Travail - 23/09/2017 - Sofeg

## 7.1. I – Dans les entreprises de moins de 11 salariés

La mise en place d'un CSE n'est pas possible dans les entreprises de moins de 11 salariés.

Sa mise en place devient obligatoire si l'effectif d'au moins 11 salariés est atteint pendant 12 mois consécutifs.

## 7.2. II – Dans les entreprises de 11 à 49 salariés

### a) A – La mise en place du CSE

Le CSE doit être mis en place dans toutes les entreprises d'au moins 11 salariés.

L'obligation de mettre en place un CSE s'applique à tous les employeurs de droit privé et à leurs salariés, peu importe la forme juridique et l'activité de l'entreprise qu'il s'agisse de sociétés commerciales, de sociétés civiles ou associations.

Cette obligation incombe également à tous les EPIC (établissements publics à caractère industriel et commercial ainsi qu'aux établissements publics à caractère administratif employant du personnel de droit privé.

Notons qu'à la fin du mandat des membres de la délégation du personnel du CSE, si l'effectif de l'entreprise est resté en dessous de 11 salariés pendant au moins 12 mois consécutifs, le CSE n'est pas renouvelé.

### b) B – Les élections

L'employeur organiser ces élections des membres du CSE tous les 4 ans.

Le scrutin à proprement parler est organisé dans les 90 jours qui suivent l'information des salariés.

Celui-ci est secret sous enveloppe ou par vote électronique.

#### Qui peut être électeur ?

Pour être électeur il faut remplir les 3 critères suivants :

- Être salarié de l'entreprise et avoir au moins 3 mois d'ancienneté au 1er tour du scrutin,
- Être âgé de 16 ans,
- Jouir de ses droits civiques.

#### Qui peut se présenter à l'élection ?

Pour se présenter à l'élection, le salarié doit répondre aux 4 conditions suivantes :

- Être âgé de 18 ans
- Avoir travaillé dans l'entreprise depuis 1 an au moins
- Ne pas être l'époux, partenaire de Pacs, concubin, ascendant, descendant, frère, sœur et allié au même degré de l'employeur
- Ne pas s'être vu infligé une condamnation interdisant d'être électeur et donc d'être élu.

Les salariés travaillant à temps partiel simultanément dans plusieurs entreprises ne sont éligibles que dans l'une de ces entreprises. Ils choisissent celle dans laquelle ils font acte de candidature.

#### Durée du mandat

Comme précisé plus haut, la durée du mandat des membres du CSE est fixée à 4 ans.

Toutefois un accord collectif peut fixer une durée du mandat comprise entre 2 et 4 ans.

## c) C – Composition et heures de délégation

Les effectifs de l'entreprise déterminent le nombre de membres du CSE à élire ainsi que leur nombre d'heures de délégation.

Selon l'article L.2315-7 du Code du travail, le nombre d'heures de délégation individuelle est d'au moins :

- 10 heures par mois dans les entreprises de moins de 50 salariés ;
- 16 heures minimum par mois dans les sociétés de 50 salariés et plus, jusqu'à 34 heures pour les entreprises de plus de 10 000 salariés.

Vous trouverez ici, le tableau récapitulatif des heures de délégation en fonction de la taille des entreprises visées : <https://www.cse-guide.fr/le-comite-social-et-economique-cse/representant-du-personnel-cse/heures-de-delegation-elus-cse/><sup>1</sup>

---

### **Remarque** :

Les heures de délégation s'entendent par représentant au CSE.

---

### **Exemple** :

En utilisant le tableau du guide CSE référencé ci-dessus :

- une entreprise dont l'effectif est de 20 salariés a droit à 1 élu qui dispose de 10 heures de délégations mensuelles,
- une entreprise dont l'effectif est de 100 salariés a droit à 6 élus qui disposent de 21 heures de délégations mensuelles chacun, soit 126 heures de délégation maximales,
- une entreprise dont l'effectif est de 1 000 salariés a droit à 17 élus qui disposent de 24 heures de délégations mensuelles chacun, soit 408 heures de délégation maximales,
- une entreprise dont l'effectif est de 10 000 salariés a droit à 35 élus qui disposent de 34 heures de délégations mensuelles chacun, soit 1 190 heures de délégation maximales...

## d) D – Attributions

### i) 1 – Le rôle d'observation du CSE

Le rôle du CSE s'articule tout d'abord autour des questions de promotion de la santé, de la sécurité et des conditions de travail dans l'entreprise.

Il pourra par exemple réaliser des études en matière d'accidents de travail ou de maladies professionnelles au sein de l'entreprise afin d'améliorer le climat sanitaire.

Les membres du CSE ont également le droit de saisir l'inspecteur du travail et de formuler des plaintes et des observations à propos de l'application des obligations de l'employeur en matière de santé sécurité au travail.

Le CSE devra les représenter les salariés dans leur ensemble dans un souci de recherche de l'intérêt collectif. Le CSE se doit en effet de saisir les intérêts des salariés de manière globale afin de répondre aux objectifs globaux.

Le CSE doit être tenu informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et le fonctionnement général de l'entreprise, notamment sur :

- Les mesures de nature à faire varier les effectifs de l'entreprise ;
- L'évolution des statuts de l'entreprise ;
- Les conditions d'emploi, de travail, notamment la durée du travail, et la formation professionnelle
- Les évolutions technologiques et en matière de santé-sécurité au travail.

---

<sup>1</sup> Heures de délégation CSE & RS (2021) : résumé, tableau et obligations - CSE guide

Le CSE dispose d'un droit d'affichage des informations dont il a l'obligation de porter à la connaissance des salariés – des emplacements sont prévus à cet effet.

Pour mener ces missions à bien, le CSE dispose d'un local mis à disposition par l'employeur.

## **ii) 2 – Le rôle de consultation du CSE**

Le CSE a aussi pour rôle d'assurer le dialogue avec l'employeur.

Il a un droit de regard sur toute décision pouvant emmener une mutation des conditions de travail et, sur demande de l'employeur, peut-être amené à examiner les propositions à ce sujet.

Il aura ainsi un rôle de consultation et de conseil pour l'employeur.

Il sera obligatoirement consulté sur : les procédures de sauvegarde, de redressement et de liquidation judiciaire la situation économique et financière de l'entreprise ; la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi ; la mise en œuvre des moyens de contrôle de l'activité des salariés ; et enfin sur les orientations stratégiques de l'entreprise.

Le CSE a également un rôle d'assistance du conseil d'administration et du conseil de surveillance. En effet, deux membres de la délégation du personnel du CSE assisteront avec voix consultative ces deux organismes, notamment aux assemblées générales mais ne dispose toutefois d'aucun pouvoir de décision au niveau des décisions stratégiques de l'entreprise.

## **iii) 3 – Le rôle d'alerte du CSE**

Le CSE bénéficie d'un droit d'alerte au même titre que les anciennes instances.

Ainsi, il pourra l'exécuter en cas d'atteintes aux droits et libertés des personnes, en cas de danger sanitaire grave et imminent et en cas de connaissance de pratiques abusives quant aux contrats de travail, notamment des CDD.

L'employeur met à disposition du CSE un local et un panneau d'affichage.

Le CSE ne dispose d'aucun budget à proprement parler.

## **iv) 4 – Réunions mensuelles**

L'employeur doit convoquer les membres du CSE au moins 1 fois par mois.

Sur cette question-là le mode de fonctionnement du CSE ne diffère guère du fonctionnement des anciennes institutions représentatives du personnel.

Les réunions du CSE rassemblent l'employeur ou son représentant et les membres de la délégation du personnel du CSE. Les suppléants participent aux réunions en l'absence des titulaires.

Les membres du CSE présentent leurs demandes écrites au moins 2 jours ouvrables avant la réunion.

L'employeur répond par écrit dans les 6 jours ouvrables suivant la réunion.

Les demandes et les réponses de l'employeur sont inscrites dans un registre spécifique.

Ce registre est ouvert par l'employeur et doit être tenu à la disposition :

- Des salariés de l'entreprise pendant 1 jour ouvrable tous les 15 jours et en dehors du temps de travail,
- De l'inspecteur du travail,
- Des membres du CSE.

Les membres titulaires du CSE bénéficient de 10 heures de délégation par mois, minimum (voir ci-dessus).

Le temps passé en réunion du CSE est rémunéré comme du temps de travail. Il n'est pas déduit de ce crédit d'heures de délégation.

### **Formation**

Les membres du CSE bénéficient d'une formation dans les domaines de la santé, de la sécurité et des conditions de travail.

Le temps passé en formation est rémunéré comme du temps de travail. Il n'est pas déduit des heures de délégation.

### **Protection**

Les membres de la délégation du personnel au CSE bénéficient d'une protection contre le licenciement : ils sont **salariés protégés**.

Le statut de salarié protégé permet de s'assurer que le licenciement du salarié n'a pas de lien avec ses fonctions en tant que représentant du personnel.

Cette protection vise notamment à le protéger d'éventuelles représailles de l'employeur.

## **8. Chapitre 17 - La protection du salarié par l'employeur (santé, sécurité, harcèlement, ...)**

### **8.1. I – Obligations de l'employeur en matière de santé et sécurité au travail**

L'employeur a des obligations en matière de santé et de sécurité au travail.

Tous les risques auxquels le salarié est exposé au travail, y compris les risques psychosociaux (stress, harcèlement moral ou sexuel, violences au travail) doivent être pris en compte.

#### **Simulation : Garantir la protection des droits fondamentaux au travailleur**

---

##### **Document 1 : Les limites au pouvoir de direction de l'employeur**

Le salarié a un lien de subordination avec son employeur qui a le pouvoir de lui donner des ordres et des directives. Le lien de subordination est la contrepartie du risque économique assumé par l'employeur. Ce risque justifie et légitime que l'employeur organise le fonctionnement de son entreprise et fixe les moyens pour assurer la réussite de son activité. Il doit pouvoir disposer de l'autorité nécessaire, donner des directives et s'assurer de leur application.

Cependant, la subordination n'est pas la soumission. L'employeur doit également agir avec bonne foi, sans discrimination, dans le respect des libertés fondamentales et en assurant la sécurité des travailleurs tant physique que psychologique.

*Questions :*

1. Expliquez pourquoi l'employeur dispose d'un pouvoir de direction.
2. Indiquez les limites fixées à ce pouvoir de direction de l'employeur.

##### **Document 2 : La mauvaise foi de l'employeur**

Un vendredi en fin d'après-midi, l'employeur de Zoé lui demande de signer un avenant à son contrat de travail modifiant sa rémunération en avançant des raisons confuses d'erreurs commises dans le calcul des heures supplémentaires de la salariée et en faisant valoir une urgence à les corriger.

*Question :*

3. Relevez les éléments qui indiquent la mauvaise foi de l'employeur.

##### **Document 3 : Le principe de non-discrimination au travail**

Une discrimination consiste à traiter différemment et défavorablement une personne ou un groupe de personnes, par rapport à d'autres individus placés dans la même situation.

Le Code du travail pose un principe général de non-discrimination.

**Document 4 : Les motifs de discrimination interdits**

Questions :

4. À quels types de discrimination est-il fait référence dans le visuel du document 4 ?
5. Citez d'autres situations de discrimination.

**Document 5 : Des critères de décision exclusivement professionnels**

Toute décision de l'employeur (embauche, promotion, sanction, mutation, licenciement, formation...) doit être prise en fonction de critères professionnels et non sur des considérations d'ordre personnel qui seraient fondées sur des éléments extérieurs au travail (sexe, religion, apparence physique, nationalité, orientation sexuelle).

La personne qui s'estime victime de discrimination doit présenter des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une telle discrimination, directe ou indirecte. Ce sera alors à l'employeur de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs, étrangers à toute discrimination.

Question :

6. Sur qui repose principalement la charge de la preuve d'une discrimination ?

**Document 6 : La giottophobie, une autre discrimination ?**

Dans une étude IFOP parue en janvier 2020, 16 % des Français et des Françaises disent avoir été victimes de discrimination à l'embauche à cause de leur accent. Cette discrimination a un nom : la giottophobie.

Une proposition de loi a été présentée à l'Assemblée nationale fin 2020 pour que cette discrimination soit reconnue comme telle et punie par la loi.

Question :

7. Pensez-vous que l'accent d'une personne puisse jeter le doute sur ses compétences ?

**Document 7 : Le déclassement dans les activités**

Mme K. occupe un poste de comptable de niveau expérimenté dans la société Kiosque d'Or. Au retour d'un congé de maternité, elle ne retrouve pas son poste qui a été confié à un autre salarié et se voit affectée à diverses tâches d'administration et de secrétariat que l'employeur justifie par des raisons de réorganisation. Elle porte plainte pour discrimination.

*Question :*

8. Qui est le plaignant dans le cas de la société Kiosque d'Or ?
9. Indiquez le motif de discrimination dont se plaint la salariée.

**Document 8 : La discrimination en raison de l'état de santé**

Un salarié cadre, en poste depuis 25 ans, informe son employeur de difficultés de santé dues à un burn-out (symptôme d'épuisement professionnel) lié à ses conditions de travail. Il adresse à son responsable un courriel l'informant de son souhait d'avoir un meilleur équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle.

Huit jours plus tard, il est licencié pour insuffisance professionnelle, ce que la Cour de cassation refusera au motif de discrimination.

*Questions :*

10. Relevez les éléments qui indiquent une discrimination de la part de l'employeur.
11. D'après vous, le licenciement serait-il admis si le salarié exerçait une seconde activité chez un autre employeur ?

**Document 9 : Les libertés fondamentales**

Le respect des droits humains fondamentaux et des libertés individuelles et collectives telles que la liberté d'expression, la liberté de conscience, la liberté syndicale ou encore la liberté vestimentaire s'exerce également en entreprise : toute atteinte ou restriction doit se justifier par l'intérêt de l'entreprise.

Le droit à l'image ou le droit à une vie familiale répondent à ce même souci de respecter la vie privée du salarié tout en tenant compte de l'intérêt de l'entreprise.

*Question :*

12. Quelle limite générale le droit à l'exercice des libertés dans le cadre du travail pose-t-il ?

**Document 10 : Le respect de la vie privée : ordinateurs et documents personnels**

Tous les matériels et documents mis à la disposition du salarié durant ses heures de travail sont a priori considérés comme professionnels.

Le chef d'entreprise peut donc les consulter même en l'absence du salarié. Cependant, si certains documents, fichiers ou clés USB, sont indiqués comme étant personnels, il ne pourra y accéder sans l'accord du salarié. Il en est de même des messages envoyés depuis une messagerie professionnelle : si le message est indiqué comme « personnel » ou « privé », l'employeur ne peut en prendre connaissance.

En l'absence d'une telle précision, celui-ci peut en prendre connaissance et même l'utiliser comme motif de licenciement en cas d'abus tels qu'une trop grande fréquence d'utilisation ou l'envoi de propos inappropriés.

*Questions :*

13. Pensez-vous qu'il existe un « droit à la vie privée » sur le lieu de travail ?
14. Quels problèmes risquent de se poser avec le développement du télétravail ?

**Document 11 : Respect de la vie privée et géolocalisation**

Les systèmes de géolocalisation ne sont licites selon la CNIL que si les conditions suivantes sont réunies :

- Les salariés doivent être informés si et à quel moment leurs activités font l'objet d'un suivi.
- Les activités des salariés ne peuvent jamais être suivies en dehors des heures de travail.
- Un système de géolocalisation ne peut être installé que s'il n'existe aucun autre moyen de contrôle.

**Document 12 : Des distributeurs de journaux géolocalisés**

La société Mediapost, société de distribution de publicité, enregistre la localisation de ses distributeurs de journaux, toutes les 10 secondes, à l'aide d'un boîtier mobile que chaque salarié portait sur lui au cours de ses tournées, boîtier qu'il pouvait allumer et éteindre lui-même. Les salariés étaient libres de l'organisation de leur tournée.

Une fédération syndicale avait saisi la justice, estimant le procédé illicite car la société disposait d'autres moyens pour contrôler la durée du travail des salariés, comme une pointeuse mobile ou un système autodéclaratif.

La Cour de cassation a cassé l'arrêt de la cour d'appel qui avait admis qu'un tel système était licite.

*D'après Cour de cassation, 19 décembre 2018.*

*Question :*

15. Indiquez en quoi le système de géolocalisation de Mediapost est illicite.

### **Document 13 : Télétravail et webcam**

Le maquettiste d'un cabinet d'architectes travaille 4 jours sur 5 en télétravail depuis son domicile. Il lui arrive fréquemment de présenter ses maquettes à son employeur ou à un client.

Son employeur lui demande de garder sa webcam allumée pendant ses heures de travail.

### **Document 14 : Les recommandations de la CNIL**

Si l'employeur peut contrôler l'activité de ses salariés, la surveillance au moyen de dispositifs vidéo (tels qu'une webcam) ou audio qui placent les salariés sous surveillance permanente est excessive et ne peut donc être mise en œuvre quel que soit le motif.

De manière générale, la CNIL recommande aux employeurs de ne pas imposer l'activation de leur caméra aux salariés en télétravail quand ils participent à des visioconférences. Dès lors, un salarié doit pouvoir en principe refuser la diffusion de son image lors d'une visioconférence en mettant en avant les raisons tenant à sa situation particulière.

Seules des circonstances très particulières, dont il appartiendrait à l'employeur de justifier, pourrait rendre nécessaire la tenue de la visioconférence à visage découvert.

*Questions :*

16. Le salarié est-il obligé de garder sa webcam allumée pendant qu'il travaille ?

17. Indiquez s'il peut refuser de la mettre en fonction pendant les réunions en distanciel organisées par son employeur. Pour quels motifs pourrait-il éventuellement y être obligé ?

Chaque salarié doit pouvoir bénéficier de la part de son employeur :

- d'actions de prévention des risques professionnels (risques de chutes, psychosociaux, agression et violence externe, etc.) et de la pénibilité au travail (travail de nuit, bruit, températures extrêmes, etc.),
- d'actions d'information et de formation (par exemple, des réunions ou des formations relatives à la manutention),
- de la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés (par exemple, modifier les horaires de travail de nuit afin de diminuer l'accidentologie d'un poste de travail ou encore faire bénéficier les salariés d'équipements de protection individuelle (casque, gants, chaussures antidérapantes etc.).

## **a) A – Évaluation des risques dans l'entreprise**

L'employeur doit, en fonction des activités de votre entreprise, évaluer les risques auxquels vous êtes exposé, y compris dans :

- le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances ou préparations chimiques,
- l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations,
- et la définition des postes de travail.

Le DUERP doit être actualisé une fois par an minimum. Il peut être consulté notamment par les salariés, les représentants du personnel, l'inspecteur du travail.

L'employeur doit aussi consigner en annexe du DUERP :

- les données relatives aux facteurs de pénibilité (par exemple, travail de nuit, bruit, etc.),
- et la proportion de salariés exposés aux facteurs de pénibilité au-delà des seuils prévus.

## b) B – Document unique d'évaluation des risques professionnels

### **Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)**

Les résultats de cette évaluation sont insérés dans un document appelé document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP). Ce document est obligatoire dans toute entreprise.

Le DUERP comporte :

- un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ,
- le classement de ces risques,
- les propositions d'actions à mettre en place.

## c) C – Mise en place d'actions

### **Mise en place d'actions**

Suite à cette évaluation, votre employeur met en œuvre des actions de prévention (par exemple, des formations), ainsi que des méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de votre santé et sécurité (par exemple, diminuer la répétition du travail). Ces actions sont intégrées dans l'ensemble des activités de votre établissement et à tous les niveaux d'encadrement.

Si plusieurs entreprises sont présentes sur votre lieu de travail, les employeurs coopèrent à la mise en œuvre d'actions de prévention.

## 8.2. II – Le cas du harcèlement

Bien qu'intégrée aux obligations de l'employeur en matière de santé et sécurité au travail, le cas du harcèlement mérite que l'on s'y attarde un peu plus en raison de l'importance du phénomène :

### **💡 Fondamental :**

---

Le harcèlement moral et sexuel est de plus en plus présent au travail. En effet, selon le baromètre de l'institut IFOP, près d'une femme sur trois (32%) a été confrontée à une situation (au moins) de harcèlement sexuel (au sens juridique).

En ce qui concerne le harcèlement moral, en 2016, 30% des salariés déclaraient avoir été victimes d'au moins un comportement hostile au travail selon une étude du service de statistiques du ministère du Travail.

Ainsi, afin de lutter contre ce phénomène de plus en plus présent et prenant de plus en plus de place avec des conséquences irrévocables pour la victime, n'ayez pas peur de dénoncer et agissez contre le harcèlement au travail !

Source : <http://www.calvados-strategie.com>

Le harcèlement consiste à porter atteinte à l'équilibre psychologique et aux conditions de vie ou de travail d'autrui, par des gestes, des comportements ou des paroles répétés.

C'est d'ailleurs dans le Code du travail que l'on en trouve une définition juridique. Le Code du travail interdit les sanctions, les licenciements ou les discriminations visant une personne refusant de subir le harcèlement moral ou ayant témoigné.

Par ailleurs Le harcèlement moral est considéré comme un délit pénal et est puni de peines pouvant aller jusqu'à 2 ans d'emprisonnement et une amende de 30 000 euros.

Lorsque le harcèlement est le fait d'un salarié de l'entreprise, des sanctions disciplinaires peuvent être prises à son encontre par l'employeur.

En cas de harcèlement moral a lieu au travail, il existe trois possibilités de recours :

- la médiation,
- la saisine du Conseil des Prud'hommes (ou du tribunal administratif dans le secteur public),
- le dépôt de plainte.

### **Que risque l'employeur si un cas de harcèlement se produit dans l'entreprise ?**

C'est à la victime d'intenter une action auprès des Prud'hommes et de demander réparation. De son côté, l'employeur a le devoir de faire cesser le harcèlement dès lors qu'il en a connaissance. Si, à la suite d'une plainte ou d'un signalement, il ne prend aucune disposition, sa responsabilité pénale est engagée.

### **Obligations légales en matière de prévention/ Action**

L'employeur est tenu, vis-à-vis de ses salariés, à une obligation de résultat en matière de protection de la santé et de la sécurité au travail.

Le Code du travail lui impose aussi de lutter contre le harcèlement en prenant toutes les dispositions préventives nécessaires.

Il est libre d'en choisir les moyens.

Il peut notamment :

- prendre toutes mesures de diffusion, présentation, sensibilisation visant à l'information des salariés sur la législation en vigueur sur le harcèlement ;
- mettre en œuvre des actions de formation visant à améliorer la connaissance, la prévention et l'identification des problèmes de harcèlement ;
- prendre des mesures appropriées visant à faciliter le repérage des faits de harcèlement ;
- etc.

### **Comment agir ?**

L'employeur doit sans délai mesurer la gravité de la situation, apprécier si un retour à la normale est possible et agir en direction des deux parties :

- soutenir et informer la victime, aménager son poste de travail, réduire ses contacts avec le harceleur
- exiger des explications du harceleur, le recadrer et le sanctionner si nécessaire.

### **Obtenir de l'aide**

Le CSE peut détecter d'éventuels cas et aider un dirigeant à mettre en place une prévention efficace.

En l'absence de ces relais, employeur et victime peuvent s'adresser à l'inspection du travail.

### **Le rôle clé de la Médecine du travail**

Tout salarié peut solliciter une rencontre confidentielle, hors de l'entreprise, avec son médecin du travail.

Celui-ci peut l'aider à verbaliser sa souffrance, envisager le dialogue et décider d'informer son employeur.

Il est habilité à délivrer un certificat d'inaptitude au poste de travail et demander un reclassement ou une mutation.

Il peut également alerter le dirigeant et échanger avec lui sur les conditions de travail susceptibles de générer des souffrances.

## 9. Chapitre 18 - La formation professionnelle

### 9.1. I – La formation professionnelle à l'initiative de l'employeur : le Plan de Formation

Le Plan de Formation (PFE) a été créé par la loi du 20 décembre 1993.

Selon les termes de la loi, il s'agit de l'ensemble des formations décidées par l'employeur au profit de son personnel.

Le plan de formation n'est pas à proprement parler obligatoire mais il s'inscrit dans la dimension sociale de l'entreprise. Il doit s'élaborer en collaboration avec les représentants du personnel.

Il relève donc de la responsabilité de l'entreprise d'assurer la formation de son personnel

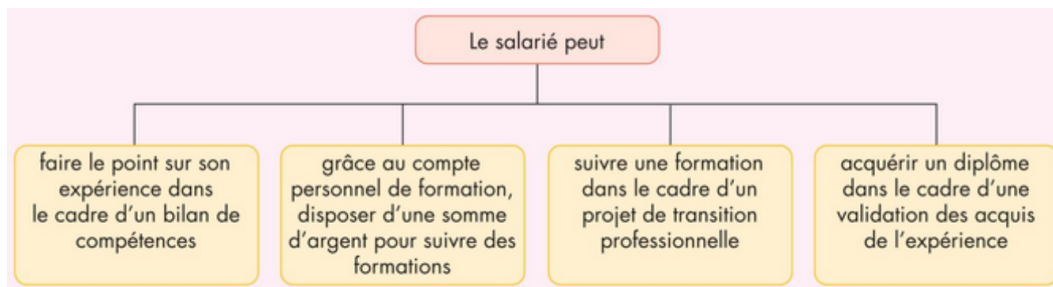
Dans l'esprit, il s'agit

- De permettre une continuelle adaptation du salarié aux évolutions de son travail,
- D'assurer l'employabilité du salarié.

Le PFE (Plan de Formation de l'Entreprise) concerne 4 types d'actions de formation qui sont soumises à un régime juridique différent :

#### **Simulation** : Les dispositifs de formation à disposition du salarié

##### Document 1 : Les dispositifs à l'initiative des salariés



##### Document 2 : Le compte personnel de formation (CPF), un dispositif axé sur l'individu

Le compte personnel de formation (CPE) permet à toute personne active d'acquérir des droits à la formation mobilisables tout au long de sa vie professionnelle. Il s'agit d'un compte individuel accessible sur le site : « [mon-compteformation.gouv.fr](http://mon-compteformation.gouv.fr) » qui recense les droits acquis par le salarié tout au long de sa vie active et jusqu'à son départ à la retraite, ainsi que les formations dont il peut bénéficier personnellement.

Le CPE rattache les droits à la formation à la personne et non plus au contrat de travail.

Chaque année, le compte est crédité d'une somme en euros et dont le montant cumulé total est plafonné à 5 000 €.

Questions :

1. Citez les avantages de ce dispositif pour les entreprises.
2. Le crédit d'heures de formation revient-il à zéro en cas de changement d'entreprise ?

##### Document 3 : L'obligation de formation repose sur l'employeur

Un salarié ne s'est vu proposer aucune formation pendant ses 16 années de présence dans l'entreprise. Cependant, il a suivi, de sa propre initiative, quelques formations grâce à son compte personnel de formation (CPE).

L'employeur estime que ce salarié a été recruté sans compétences ni expérience à un emploi pour lequel il a été entièrement formé, qu'en tant qu'employeur il a donc rempli ses obligations de formation et que par ailleurs, il est faux de dire que le salarié n'a suivi aucune formation.

**Document 4 : Article L. 6321 du Code du travail**

L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.

Questions :

3. L'initiative du salarié de recourir à son CPF exonère-t-elle l'employeur de ses obligations en matière de formation ?

4. La seule adaptation au poste est-elle suffisante ? Quelle est l'obligation de l'employeur ?

**1 – L'adaptation du salarié à de nouvelles compétences exigées**

Selon les termes de la loi l'employeur a « l'obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail » et il « veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations ».

**2 – Actions de formation visant au maintien de l'employabilité du salarié**

Ces formations doivent être effectuées pendant le temps de travail et assurent au salarié un maintien de son salaire.

L'objectif consiste à assurer ici l'employabilité du salarié que cela soit dans l'entreprise ou non.

**3 – Actions de formation visant à développer les compétences**

Pour ce type d'actions le nombre d'heures hors temps de travail ne doit pas dépasser 80 heures. Au delà, le salarié perçoit une allocation de formation d'un montant égal à 50 % de son salaire horaire net.

Les entreprises bénéficient d'exonérations fiscales et sociales et si elles ont moins de 10 salariés, les frais sont déductibles de la participation fiscale au titre de la formation.

Théoriquement, l'employeur doit s'engager dans un délai d'1 an, à fournir au salarié un emploi correspondant à ses nouvelles compétences.

**4 – Le bilan de compétences ou validation de l'expérience**

Ici, le salarié doit exprimer son accord.

Le bilan de compétences concerne toute personne salariée qui, avec son entreprise, se pose la question de son employabilité, de son évolution, de ses capacités de mobilité interne ou externe. C'est un outil de développement partagé des compétences

L'objectif est bien ici d'accompagner les hommes et les entreprises dans la réussite de leurs projets communs, de reconnaître le projet professionnel et la compétence comme ressource stratégique de toute organisation.

Tous les salariés peuvent être concernés – peu importe le poste concerné ou l'ancienneté.

Le bilan se déroule ou sur le temps de travail et/ ou sur le temps personnel selon ce qui a été négocié entre le salarié et l'entreprise.

**9.2. II - La formation professionnelle à l'initiative du salarié**

Ici on dit que le salarié prend un « congé formation ».

Nous retiendrons essentiellement 2 types de congés – Le CIF et le DIF

**a) 1 – Le CIF – Congé Individuel de Formation**

**Tous les salariés bénéficient du droit au CIF** – chacun peut suivre à son initiative la formation de son choix – toutefois ce droit est encadré.

Le salarié doit avoir une ancienneté de 24 mois consécutifs ou non en tant que salarié dont 12 mois dans l'entreprise (36 mois dans les entreprises artisanales de moins de 10 salariés).

Les démarches sont assez lourdes - Le salarié doit effectuer une demande auprès de son employeur dans un délai de 60 jours (ou 120 jours pour des stages de plus de 6 mois). Il s'agit d'une demande écrite d'autorisation d'absence qui indique la date et l'organisme qui dispense la formation ainsi que la nature de la formation.

Si les conditions d'ouverture du droit au CIF sont remplies et si le salarié a bien respecté la procédure de demande d'autorisation d'absence, l'employeur ne peut pas s'opposer à la formation du salarié.

**L'employeur peut toutefois effectuer un report de date** s'il estime que le départ du salarié est préjudiciable à l'intérêt de l'entreprise (9 mois maximum) ou si toutes les demandes de congé ne peuvent être satisfaites simultanément.

Dans les établissements de moins de 200 salariés, la demande peut être reportée si le nombre d'heures des congés demandés dépasse 2% du nombre total des heures de travail effectuées par les salariés dans l'année.

### **⚠ Attention :**

---

Attention ! Le CIF entraîne la suspension du Contrat de Travail donc la période de formation est assimilée à un temps de travail qui vaut pour congés payés et calcul d'ancienneté mais le salarié ne peut, de retour de CIF, exiger sa réintégration à la même place.

Si l'entreprise lui propose à titre provisoire un poste déqualifié, le salarié est obligé de l'accepter et cela constitue un motif de rupture du contrat de travail.

## **b) 2 – Du DIF (Droit Individuel à la formation) au CPF (Compte personnel de formation) depuis le 1/1/2015**

La loi du 4 Mai 2004 reconnaissait un DIF à tous les salariés en CDI à condition d'avoir au moins 1 an d'ancienneté dans l'entreprise - La durée était de 20 h par an mais les conventions ou accords de branche pouvaient prévoir des durées supérieures.

Avec le recul on constate que le DIF est un échec - le taux d'utilisation était très faible ainsi que le nombre d'heures globales dispensé.

C'est la raison pour laquelle celui-ci a été remplacé depuis le 1<sup>er</sup> Janvier 2015 par le CPF (Compte Personnel de Formation) :

- Le CPF sera attaché à la personne et non plus au contrat de travail, c'est-à-dire qu'il suivra l'individu tout au long de sa vie en lui permettant d'acquérir des heures de formation financées, sans limite de temps, quels que soient les changements de statut professionnel.  
Les heures accumulées ne sont plus perdues en passant d'un emploi à l'autre.
- Il permet d'accumuler 150 heures (contre 120 pour l'ancien DIF).
- Il permettra d'acquérir des compétences attestées (qualification, certification, diplôme) en lien avec les besoins de l'économie prévisibles à court ou moyen terme et la sécurisation des parcours professionnels des salariés.
- Un financement dédié est plus important (1 Milliard d'Euros contre 180 millions pour l'ancien DIF).
- Autre nouveauté, le CPF ne se limite pas au financement des formations d'une durée maximum de 150 heures. Il est conçu pour pouvoir s'adosser aux autres dispositifs de formation existants et le seuil de 150 heures représente ainsi un socle et non plus un plafond comme dans l'ancien DIF.

On constate donc que le CPF conduit à un changement profond de logique et doit permettre de donner les moyens aux salariés et aux demandeurs d'emploi de construire leur carrière.

En effet il incite et facilite le dialogue entre le salarié et son employeur ou les services publics de l'emploi et fait de chacun l'acteur de son parcours et doit contribuer à redonner à tous l'envie de se former.

### c) 3 – Du CPF (Compte personnel de formation) au CPA (Compte personnel d'activité) de la loi Travail (El Khomri) - 2016

C'est l'une des dernières mesures du quinquennat Hollande et, de l'avis de l'intéressé, la plus importante. Au 1er janvier 2017, le compte personnel d'activité (CPA) est entré en vigueur. Cette grande réforme sociale doit permettre aux salariés et aux demandeurs d'emploi dans un premier temps, puis aux indépendants en 2018, d'avoir un compte unique, associé à leur personne.

"Sa finalité est ambitieuse: donner à chaque actif les moyens de prendre en mains son parcours professionnel", a déclaré, jeudi 10 novembre, la ministre du Travail, Myriam El Khomri, à l'ouverture de la première réunion du conseil d'orientation pour le compte personnel d'activité. Les différentes parties impliquées dans la mise en œuvre du CPA, dont le contenu a été défini par la loi Travail, se réuniront régulièrement pour "réussir" la mise en place de ce compte, présentée par François Hollande comme la plus importante du quinquennat, espère Myriam El Khomri.

Source : <http://lentreprise.lexpress.fr/>

Le Compte Personnel d'Activité (CPA) est constitué de trois comptes personnels :

1. le Compte Personnel de Formation (CPF) ;
2. le Compte Personnel de Prévention de la Pénibilité (CPPP) ;
3. le Compte d'Engagement Citoyen (CEC).

Le CPA organise la conversion des droits selon les modalités prévues par chacun de ces comptes et a pour objectif de renforcer l'autonomie et la liberté d'action de son titulaire. Il s'agit de sécuriser le parcours professionnel du titulaire en s'efforçant de supprimer tous les obstacles à la mobilité.

Le CPA contribue ainsi au droit à la qualification professionnelle et permet la reconnaissance de l'engagement citoyen.

Le titulaire du CPA décide de l'utilisation de ses droits. D'ailleurs, le CPA ne peut être mobilisé qu'avec son accord exprès.

En aucun cas, le refus du titulaire de mobiliser son compte ne constitue une faute.

Le titulaire du CPA ayant un projet professionnel a droit à un accompagnement global et personnalisé et conserve les droits inscrits sur son compte, y compris en cas de départ à l'étranger, jusqu'à leur utilisation ou jusqu'à la fermeture du compte.

#### **Conditions**

Un CPA est ouvert pour toute personne âgée d'au moins 16 ans (15 ans pour le jeune qui signe un contrat d'apprentissage) :

- Occuper un emploi
- Être à la recherche d'un emploi ou accompagnée dans un projet d'orientation et d'insertion.
- Être accueilli dans un établissement et service d'aide par le travail.
- Pour les retraités le compte personnel de formation cesse d'être alimenté, sauf en cas d'exercice d'activité associative ou de volontariat ouvrant droit au Compte d'engagement citoyen (CEC).
- Les jeunes d'au moins 16 ans qui n'occupent pas un emploi, ne sont pas à la recherche d'un emploi peuvent ouvrir un CPA afin de bénéficier du compte d'engagement citoyen et d'accéder aux services en ligne du CPA.

Chaque titulaire d'un compte a également accès à une plateforme de services en ligne qui lui fournit une information sur ses droits sociaux et la possibilité de les simuler et lui donne accès à un service de consultation de ses bulletins de paie, lorsqu'ils ont été transmis par l'employeur sous forme électronique.

Il peut également accéder à des services relatifs la sécurisation des parcours professionnels et à la mobilité géographique et professionnelle.

#### d) 4 – La Période de Professionnalisation (PDP)

L'objectif de la loi du 4 mai 2004 consiste à « permettre à certains salariés sous CDI rencontrant des difficultés professionnelles d'acquérir par la voie de l'alternance une qualification reconnue en vue de favoriser leur maintien dans l'emploi ».

Ce dispositif concerne :

- Les salariés dont la qualification est insuffisante par rapport à l'évolution des techniques et des organisations.
- Les salariés « séniors » ayant au moins 20 ans d'activité professionnelle,
- Les salariés de plus de 45 ans ayant au moins 1 an d'ancienneté dans l'entreprise,
- Les salariés qui ont un projet de création d'entreprise,
- Les salariées en congé de maternité ou parental,
- Les salariés handicapés.

### 10. Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : Agence immobilière La Charentaise



Yolande Cordy a été embauchée en tant que négociatrice par l'agence immobilière La Charentaise située à Saintes (17100). Par la suite, l'animation de deux autres agences dans la même région (à Rochefort et à Cognac) lui a été confiée.

Son employeur, Lucien Dangle, constate au bout de quelque temps que son travail laisse à désirer et qu'elle ne répond pas aux objectifs qui lui sont fixés. En effet, elle ne participe pas à l'animation des agences mais se contente de faire des statistiques sans apporter d'aide aux autres négociateurs immobiliers. La salariée est souvent absente de son bureau et les données chiffrées montrent qu'elle réalise peu de mandats de vente et peu de visites.

En outre, elle n'assure pas le management de ses équipes, ne tient pas compte des remarques qui lui sont faites et adopte une attitude d'insubordination et de provocation. L'agence de Rochefort est devenue progressivement désorganisée et improductive.

Lorsque Lucien Dangle lui a demandé de justifier son travail effectif, elle lui a remis des fiches d'horaires fantaisistes. Il la soupçonne également d'avoir tenté de détourner la vente réalisée par un autre agent commercial pour s'attribuer la commission. Mme Cordy, en réponse à ces différentes remarques, a accusé par écrit M. Dangle de harcèlement.

Il se demande s'il peut consulter les fichiers de la salariée sur son ordinateur professionnel et utiliser notamment un courriel émis à partir de la messagerie professionnelle dans lequel celle-ci se moque de la naïveté de son employeur et exprime son souhait de se faire licencier « abusivement » afin de toucher des indemnités conséquentes.

Il dispose également des tableaux Excel tenus par la salariée, fichiers qui font apparaître que la salariée tient une « double comptabilité » des visites, mandats et ventes réalisés et qu'elle en a transféré certains à son profit.

M. Dangle a déjà dû notifier deux avertissements à Mme Cordy et se demande s'il ne va pas engager une procédure de licenciement pour faute grave à son encontre.

Il vous demande conseil avant d'engager une procédure de licenciement.

## **Mission 1 : Choisir les motifs d'un licenciement**

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

### **Question 1**

1. M. Dangle peut-il obtenir le licenciement pour faute grave de la salariée (annexes 1 et 2) ?

### **Question 2**

2. Quel conseil lui donneriez-vous (annexes 2 et 3) ?

## **Mission 2 : Caractériser la mauvaise foi de la salariée**

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

### **Question 3**

3. M. Dangle peut-il consulter les fichiers et courriels de l'ordinateur de travail de la salariée (annexe 4) ?

### **Question 4**

4. Pourra-t-il utiliser le courriel pour prouver la mauvaise foi de la salariée ?

### **Question 5**

5. Pourra-t-il utiliser le fichier Excel ?

## **Mission 3 : Conseiller M. Dangle en matière de prévention**

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

### **Question 6**

6. Quelles précautions suggérez-vous à M. Dangle pour prévenir un mauvais usage d'Internet dans l'entreprise (annexe 5) ?

## **Dossier documentaire**

### **Annexe 1 : Article L. 1152-2 du Code du travail**

Aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat, pour avoir subi ou refusé de subir des agissements répétés de harcèlement moral ou pour avoir témoigné de tels agissements ou les avoir relatés.

### **Annexe 2 : Jurisprudence**

La seule référence dans la lettre de notification de licenciement à un motif illicite au sens de l'article L. 1152-2 entraîne la nullité du licenciement même si d'autres faits fautifs sont reprochés au salarié ; il en est ainsi de la lettre de licenciement qui énonce plusieurs griefs à l'encontre du salarié, par exemple de continuer à accuser son employeur oralement et par écrit de harcèlement, de ne pas respecter les instructions données et enfin de remettre des fiches de travail ne correspondant pas au travail effectivement réalisé.

### **Annexe 3 : La faute grave**

La faute grave est telle que l'employeur ne peut pas maintenir le salarié dans l'entreprise, même temporairement. En pratique, la faute grave est souvent admise dans les cas suivants :

- Absences injustifiées ou abandon de poste,
- Indiscipline ou insubordination du salarié (refus d'effectuer une tâche de travail prévue dans le contrat),
- Harcèlement, violences ou injures envers l'employeur ou d'autres salariés,
- Vols dans l'entreprise,
- État d'ivresse pendant les heures de travail.

#### **Annexe 4 : Vie privée au travail et Internet**

L'accès par l'employeur aux données informatiques de ses salariés est libre dès lors que ces éléments sont de nature professionnelle. L'employeur peut y accéder sans que le salarié n'ait à être présent ni même prévenu.

En revanche, l'employeur est tenu de respecter certaines règles en matière d'accès aux fichiers informatiques, aux mails et connexions Internet de nature non professionnelle, à défaut de quoi les éléments auxquels il aura eu accès constitueront des moyens de preuve illicites et ne pourront, de ce fait, fonder la moindre sanction.

*www.villagejustice.com*

#### **Annexe 5 : Charte informatique : un outil d'information des salariés**

La charte informatique est un texte qui définit les droits et les obligations des salariés concernant l'utilisation du matériel informatique de l'entreprise. Elle vise principalement à prévenir ou limiter l'usage abusif des outils mis à la disposition du personnel.

En pratique, ces abus concernent le plus souvent :

- l'utilisation de la messagerie professionnelle à des fins privées ;
- la navigation sur des sites Internet au travail sans rapport avec le travail du salarié (réseaux sociaux, jeux en ligne, forums de discussion, etc.) ;
- le téléchargement illégal de fichiers via la connexion de l'entreprise.

[...]. Dans tous les cas, les obligations prévues par la charte ne doivent pas être disproportionnées par rapport à l'objectif recherché par l'employeur.

*https://droit-finances.commentcamarche.com*

## **11. Chapitre 19 - Le droit négocié**

La négociation collective a lieu entre un employeur, un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations d'employeurs d'une part et une ou plusieurs organisations de travailleurs d'autre part. Elle intervient à différents niveaux qui sont complémentaires, à savoir au sein d'une unité de production d'une entreprise, au niveau de l'entreprise dans son ensemble, ou encore aux plans sectoriel, régional ou national.

L'intérêt de la négociation collective est, pour les salariés, de compléter, en les améliorant, les dispositions du code du travail. Les conventions collectives instituent souvent, dans les entreprises qui ont les moyens de le faire, des dispositions que les lois et règlements ne prévoient pas (salaire minimums supérieurs au SMIC, primes, congés supplémentaires, etc.).

Les conventions collectives peuvent aussi adapter, en les respectant, des dispositions légales aux situations particulières d'un secteur d'activité ou d'une entreprise (ex. : négociation sur la réduction du temps de travail).

La négociation collective peut aussi avoir pour but de prévenir et où de résoudre un conflit collectif.

Traditionnellement, la négociation collective peut être engagée à 4 niveaux :

1. **au niveau interprofessionnel** : il s'agit généralement d'un sujet particulier concernant toutes les professions telles que l'indemnisation du chômage ou encore les conditions générales de travail, etc.

Cette négociation peut aboutir à un ANI (Accord National Interprofessionnel)

2. **au niveau d'une branche professionnelle** : il s'agit ici de négocier afin d'aboutir à un accord couvrant tous les emplois rattachés à une même famille professionnelle — par exemple le bâtiment, le textile, les transports routiers...).

Cette négociation peut aboutir à une convention de branche

3. **au niveau du groupe** : Un groupe peut rassembler des entreprises qui ne relèvent pas de la même convention collective nationale – il s'agit d'harmoniser les conditions de travail des salariés qui appartiennent à un même groupe.

Cette négociation peut aboutir à un Accord de Groupe).

#### 4. au niveau de l'entreprise : ici l'accord se limite à une entreprise déterminée.

Cette négociation peut aboutir à une convention d'entreprise ou d'établissement.

Classiquement, il existait une hiérarchie entre ces différents types d'accords dans la mesure où aucun accord « inférieur » ne pouvait déroger à un accord supérieur sauf dans un sens plus favorable au salarié.

La loi Travail (EL Khomri) adoptée le 21/06/2016 remet totalement en cause ce principe et tend, dans son article 2, à une inversion de la hiérarchie des normes cherchant ainsi à assouplir le Droit du Travail sur bon nombre de points.

L'article 2 de la loi Travail fait partie des points les plus critiqués. Il prévoit qu'un accord d'entreprise puisse remplacer les dispositions d'un accord de branche, même si l'accord d'entreprise est moins favorable aux salariés alors que ce n'était pas le cas auparavant.

Les opposants à la loi dénoncent une inversion de la hiérarchie des normes et un immense recul social.

### **Simulation** : L'adaptation des règles impératives par le droit négocié

---

#### **Document 1 : Différence entre droit du travail législatif et droit négocié**

Le droit du travail est constitué de règles impératives prises au niveau national et applicables à tous sans distinction. Par la négociation avec les partenaires sociaux, le droit du travail évolue vers un droit négocié qui se caractérise par un dialogue avec les partenaires sociaux. Il permet l'adaptation des règles législatives aussi bien au niveau des branches professionnelles qu'au niveau d'une entreprise en particulier.

#### **Document 2 : Le droit négocié, une avancée sociale pour tous**

Le droit négocié bénéficie à l'ensemble des salariés. En effet, les accords signés, notamment au niveau des branches, couvrent 90 % des salariés en France. En somme, quand les 11 % de salariés syndiqués négocient des accords, les avancées bénéficient à 90 % des salariés, qu'ils acquittent ou non une cotisation syndicale.

*Questions :*

1. Expliquez l'intérêt de règles négociées en complément de règles impératives.
2. Pourquoi le droit du travail reste-t-il le socle en matière de protection des salariés ?

#### **La mise en place « d'accords offensifs »**

L'employeur et les syndicats peuvent désormais, par accord d'entreprise, modifier la durée du travail (sur une période limitée dans le temps), le mode de rémunération des heures supplémentaires, le nombre de jours RTT...

En cas d'accord, ces changements s'imposent dans le contrat de travail du salarié. Refuser les modifications peut être un motif de licenciement économique. Attention, ces accords ne peuvent se mettre en place que dans les entreprises où existent des représentants syndicaux. Le gouvernement s'est inspiré de l'Allemagne où cette mesure a permis d'augmenter la compétitivité et de sauver des nombreux emplois dans le secteur industriel.

### **Simulation** : Les principaux accords collectifs

---

#### **Document 1 : Les conventions et accords collectifs**

Les conventions et accords collectifs servent à adapter des règles législatives aux réalités du secteur d'activité ou de l'entreprise. Ce sont des « accords » entre partenaires, c'est pourquoi on parle de manière générale d'accords collectifs. Une convention collective traite de l'ensemble des conditions de travail (exemples : particulier (exemple : accord sur le temps de travail).

Accords et conventions peuvent être étendus, c'est-à-dire que le législateur peut décider que les dispositions négociées doivent s'appliquer à l'ensemble des entreprises du même secteur et ce afin d'harmoniser les règles applicables dans ce secteur.

Niveau interprofessionnel ou de branche	Niveau du groupe, de l'entreprise ou de l'établissement
<p>La convention ou l'accord concernent une branche [ou secteur] particulier. Exemples : boulangerie, métallurgie, bâtiment.</p> <p>Ils sont signés entre des groupements d'employeurs et des organisations syndicales de salariés. Ils complètent le droit du travail et leurs dispositions doivent être plus favorables que la loi.</p>	<p>La convention ou l'accord concernent un groupe, une entreprise ou même un établissement particulier et s'appliquent à tous les salariés de l'entité concernée.</p> <p>Ils visent à adapter les règles du Code du travail ou de la branche professionnelle aux besoins spécifiques de l'entreprise. Ils peuvent sur certains points être moins favorables que la convention collective de branche.</p>

### Document 2 : Les congés dans le secteur bancaire

La convention collective de la banque prévoit qu'un salarié comptant un an de travail effectif chez un même employeur bénéficie d'un jour de congé supplémentaire (soit 26 jours ouvrés au lieu des 25 jours légaux), mais aussi de 5 jours de congé pour son mariage ou son Pacs (4 jours dans la loi) et 2 jours pour le mariage d'un enfant (au lieu d'un jour dans la loi).

Questions :

1. Pourquoi la convention collective peut-elle accorder des congés supplémentaires aux salariés ?
2. Une convention collective pourrait-elle réduire le nombre de jours de congé légaux ?
3. Quel est l'intérêt pour le secteur bancaire de proposer de tels avantages ?

### Document 3 : Convention collective ou accord d'entreprise, quel champ d'application ?

Contenu de l'accord	Champ d'application professionnel	Exemples
<p><b>Convention collective</b> : règles particulières qui complètent la législation du travail par des dispositions propres à un champ d'application donné</p>	<p>Interprofessionnel : s'applique à plusieurs secteurs d'activité</p>	<p>Convention collective nationale (CCN) du Syntec qui couvre les activités d'ingénierie, conseil, informatique et organisation de foires et salons, ...</p>

Contenu de l'accord	Champ d'application professionnel	Exemples
	Professionnel : s'applique aux entreprises d'un même secteur d'activité	CCN de la banque CCN des HCR (hôtels, cafés, restaurants)
	Groupe ou entreprise : s'applique aux salariés du groupe ou de l'entreprise	CCN de la Banque Populaire
<b>Accord collectif</b> : vise à modifier ou compléter la convention collective sur certains points particuliers	Accord national interprofessionnel (ANI)	ANI pour un nouveau modèle économique et social du 01/01/2013
	Accord professionnel ou accord de branche	Accord collectif relatif à l'emploi et à la formation professionnelle de l'UIMM (métallurgie)
	Accord de groupe ou d'entreprise	Accord collectif relatif à l'indemnité de fin de carrière à la Société Générale

Question :

4. Qui sont les salariés concernés par la CCN de la banque et quels sont ceux concernés par l'accord collectif relatif à l'indemnité de fin de carrière ?

### 11.1. I – Les nouvelles tendances de la négociation collective

Durant ces vingt dernières années, la négociation collective la négociation collective a évolué à tel point qu'elle s'est totalement reconfigurée.

3 tendances majeures s'observent :

#### 1 – La négociation collective se fragmente

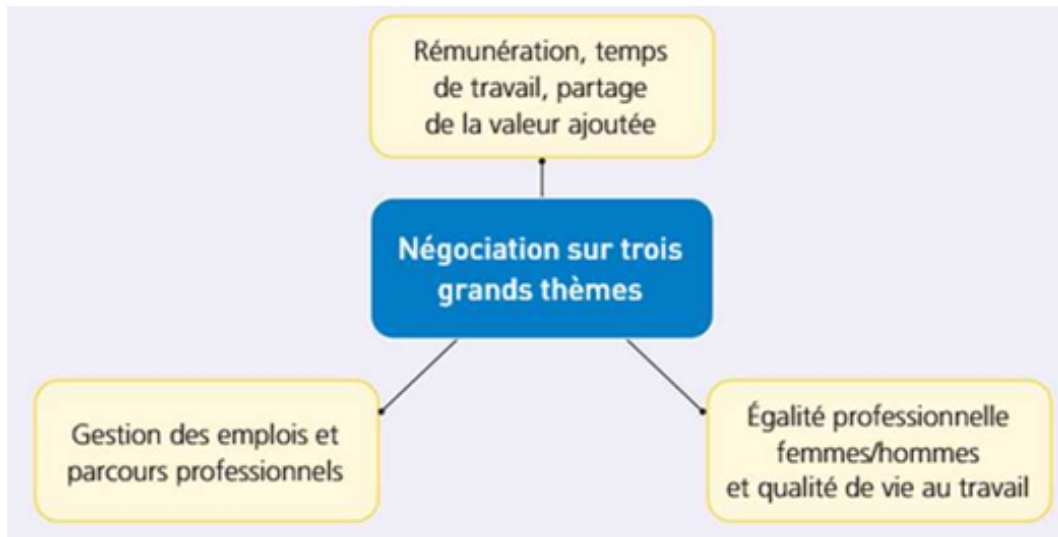
Le système était autrefois centré sur la branche – il apparaît aujourd'hui plus fragmenté du fait de la poussée de la négociation d'entreprise et de l'émergence encore plus récente de nouveaux niveaux de négociation, par exemple le groupe et l'Europe.

En clair la négociation collective se décentralise de plus en plus vers l'Entreprise ou le Groupe ce qui laisse présager d'importantes inégalités de conditions de travail au niveau national.

#### **Simulation** : **Obligation annuelle de l'entreprise en matière de négociation**

##### **Document 1 : Les trois thèmes de la négociation annuelle obligatoire**

Dans les entreprises ayant un ou plusieurs délégués syndicaux, l'employeur a l'obligation d'engager chaque année une négociation. Cependant, s'il est tenu d'engager les négociations, il n'est pas obligé d'aboutir à la conclusion d'un accord.



Questions :

1. La négociation annuelle est-elle obligatoire ou optionnelle ?
2. Pourquoi ces thèmes doivent-ils faire l'objet d'une négociation annuelle ?

## 2 – La négociation collective s'enrichit

Les thèmes abordés par la négociation collective s'étendent aujourd'hui au-delà des missions classiques de négociations salariales et d'amélioration du sort des salariés.

De nouvelles fonctions économiques de la négociation collective ont pris une importance accrue.

Au niveau de l'entreprise surtout, la négociation collective s'utilise de plus en plus comme un outil de gestion.

Par ailleurs, les négociations interprofessionnelles ont de plus en plus l'ambition de jouer un rôle quasi-législatif – un véritable droit naît des accords de branche et de groupe.

## 3 – De nombreux blocages tendent peu à peu à disparaître

Les négociations sont souvent peu équilibrées car l'implantation syndicale dans les entreprises est faible et les divergences entre les organisations patronales et organisations syndicales sont nombreuses.

Face à ces blocages, et bien avant la Loi EL KHOMRI le législateur avait apporté des réponses partielles et souvent inadaptées : en effet, face à la pression des employeurs et à la crise le législateur a négligé les réformes structurelles importantes notamment sur la représentativité ou validation des accords par le principe majoritaire, et a préféré introduire de nouvelles modalités de négociation (par ex négociation avec des représentants du personnel), ou cherchant à stimuler la négociation par des incitations financières.

Or les acteurs n'ont pas les mêmes capacités de négociation suivant les entreprises ou les secteurs.

Le taux de syndicalisation est globalement faible.

La décentralisation de la négociation collective et la recherche de flexibilité entraîne des risques certains pour la protection des salariés et la régulation économique.

Ainsi, afin de limiter ces risques il est donc nécessaire d'agir sur ces blocages dans le souci d'assurer l'équilibre entre la protection des salariés et la recherche de compétitivité.

Les nouvelles tendances de la négociation collective appellent en outre une évolution du rôle de l'Etat, et notamment des efforts afin d'assurer un meilleur suivi de la négociation. Elles ne sauraient toutefois conduire à un effacement des compétences naturelles du législateur, cœur de la démocratie politique, devant celle des partenaires sociaux.

#### 4 – La loi Rebsamen avait instauré une double priorité qui demeure avec la loi travail.

Premièrement, la priorité est accordée à la négociation avec les élus lorsqu'il en existe.

Il peut y avoir recours aux salariés non élus mandatés par une organisation syndicale qu'à la condition qu'aucun élu ne se manifeste, ou qu'il y ait eu carence aux élections, ou encore que l'entreprise compte moins de 11 salariés.

Et la négociation ne peut porter que sur certains thèmes (ceux dont la mise en œuvre était expressément conditionnée à la conclusion d'un accord collectif : mise en place du travail de nuit, forfait jours, etc.).

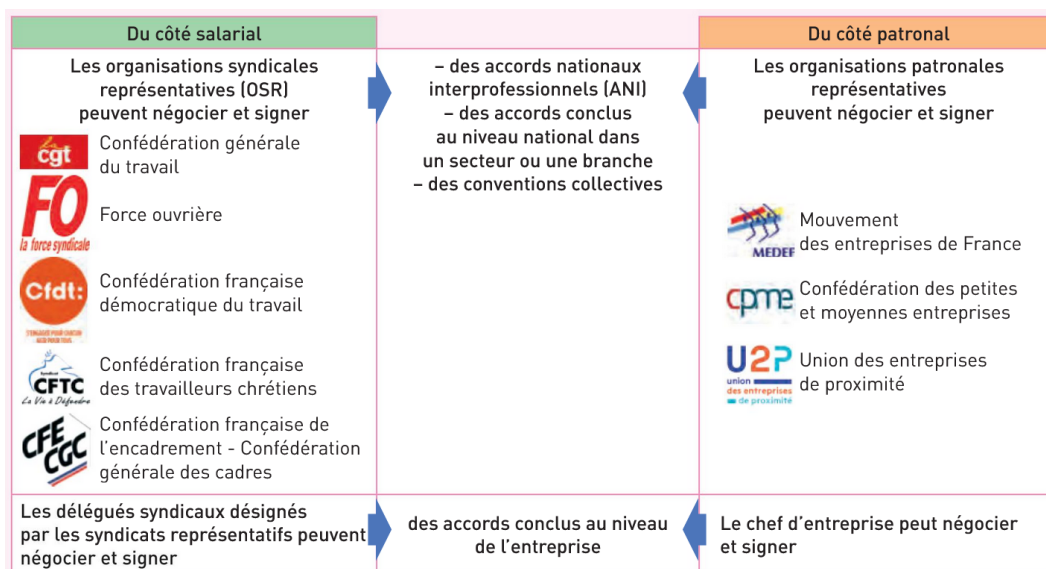
Loi Rebsamen : LOI n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi<sup>1</sup>

Pour aller plus loin : [https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/droit-travail/loi-rebsamen-les-15-mesures-a-connaître\\_1713309.html](https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/droit-travail/loi-rebsamen-les-15-mesures-a-connaître_1713309.html)<sup>2</sup>

### 11.2. II - La réforme de la négociation collective

#### Simulation : Les partenaires sociaux et leur représentativité

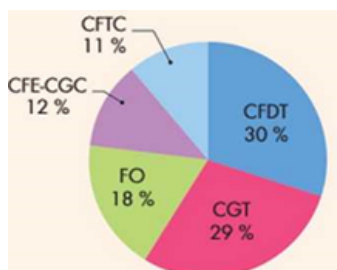
##### Document 1 : Les organisations syndicales et patronales représentatives



Questions :

1. Indiquez la condition nécessaire et indispensable pour négocier et signer des accords qui s'appliquent au niveau national.
2. Retrouvez qui peut signer des accords au niveau de l'entreprise.

##### Document 2 : La représentativité des organisations syndicales au niveau national



Syndicats salariés représentatifs pour la période de 2017 à 2021

Au niveau national et interprofessionnel, pour être considérée comme représentative et donc être en capacité de signer des accords collectifs, une organisation syndicale doit recueillir au moins 8 % des suffrages exprimés (ce qui représente l'audience du syndicat).

<sup>1</sup> Loi dite Rebsamen

<sup>2</sup> Loi Rebsamen: les 15 mesures à connaître - L'Express

Elle doit également satisfaire à d'autres critères comme le respect des valeurs républicaines, l'indépendance, la transparence financière, l'ancienneté minimale de 2 ans dans le champ professionnel et géographique couvrant le niveau de négociation, l'influence, les effectifs d'adhérents et les cotisations.

Ces mêmes critères s'appliquent aux organisations patronales, mais l'audience se mesure par rapport au nombre d'entreprises adhérant à l'organisation et par branche professionnelle.

*Question :*

3. Quel est le rôle essentiel joué par les syndicats représentatifs au niveau national et au niveau de l'entreprise ?

### **Document 3 : La représentativité des organisations syndicales dans l'entreprise**

Au niveau de l'entreprise, les critères de représentativité sont identiques, mais le taux d'audience est de 10 % des suffrages exprimés lors des élections au CSE (comité social et économique).

### **Document 4 : La représentativité dans l'entreprise Fiabila**

Dans l'entreprise Fiabila, 3 salariés adhérant à des syndicats différents sont présents au premier tour des élections au CSE. A obtient 50,5 % des voix, B obtient 43 % et C obtient 6,5 %.

*Questions :*

4. Pourquoi le taux d'audience est-il considéré comme le critère essentiel ?

5. Les autres critères sont-ils pour autant inutiles ?

6. Citez les syndicats dont le taux d'audience satisfait au critère de représentativité.

### **Document 5 : Le principe majoritaire**

Dans l'entreprise, un accord pourra être valablement signé par le chef d'entreprise et les représentants syndicaux ayant recueilli plus de 50 % des suffrages lors des élections au CSE.

Mais si les représentants syndicaux n'ont obtenu que 30 % des suffrages, il faudra obtenir l'approbation des salariés à la majorité des suffrages exprimés.

*Questions :*

7. Indiquez avec quel(s) syndicat(s) le chef d'entreprise de Fiabila pourrait valablement signer un accord d'entreprise portant sur l'égalité femmes/hommes si le syndicat A refusait de le signer.

8. Quelle serait cependant l'obligation supplémentaire ?

L'ancien système se caractérisait par une conception relativement rigide et hiérarchisée de la négociation collective. Tout reposait finalement sur le critère de la représentativité syndicale.

La représentativité des syndicats est ensuite définie par la loi en 1950.

Elle est alors déterminée d'après les critères suivants :

- les effectifs,
- l'indépendance,
- les cotisations,
- l'expérience et l'ancienneté du syndicat,
- l'attitude patriotique pendant l'Occupation.

En fonction de ces critères, le ministre du Travail a reconnu une fois pour toutes que les 5 grandes confédérations syndicales de salariés étaient représentatives au plan national et interprofessionnel :

Par ordre de création :

- CGT (Confédération Générale du Travail),
- CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens),
- CGT-FO (Force Ouvrière),
- CFDT (Confédération française démocratique du travail),

- CFE-CGC (Confédération française de l'encadrement - Confédération générale des cadres).

Les effets pervers du système étaient bien connus. Certains syndicats représentatifs minoritaires avaient finalement la mainmise sur les négociations collectives.

La loi du 4 mai 2004 avait déjà changé radicalement d'orientation en cherchant à s'attaquer à la racine du mal : la représentativité demeure nécessaire pour participer aux négociations mais n'est plus suffisante.

Les syndicats devront apporter une preuve supplémentaire de leur légitimité (consultation des salariés, majorité des négociateurs ou résultats électoraux).

Le législateur cherche à « redémocratiser » le dialogue social en modifiant les termes de l'équilibre global du système.

Le doute se lève donc sur la légitimité des partenaires sociaux et on estime qu'ils seront mieux à même de décider de ce qui est le plus conforme aux intérêts des salariés.

### **La recherche d'une meilleure efficacité**

Le système issu de la loi du 4 mai 2004 se voulait plus efficace.

Dans l'esprit des textes il s'agissait en quelque sorte de « désacraliser » le code du travail et la représentativité syndicale et ceci dans la mesure où l'ancien système qui reposait sur le pouvoir exorbitant des syndicats a échoué. En effet, malgré ces pouvoirs, l'influence des syndicats n'a cessé de baisser.

Il était donc nécessaire de rompre avec cette conception trop restrictive de la négociation collective, notamment dans les entreprises, et de mettre en place des règles plus souples pour garantir effectivement le droit des travailleurs de participer à la détermination de leurs conditions d'emploi et de travail, conformément aux dispositions du Préambule de la Constitution.

« Les dispositions mises en place ne consacrent toutefois pas totalement l'autonomie des entreprises comme lieu de négociation. Si les accords d'entreprise pourront désormais largement déroger aux dispositions des accords de branche ou professionnels, la possibilité reconnue aux représentants élus du personnel ou à des salariés mandatés de négocier demeurera extrêmement encadrée, tant en amont qu'en aval.

Reprenant l'ensemble des précautions de la loi du 12 novembre 1996, la loi du 4 mai 2004 subordonne ces modalités dérogatoires de négociation à la volonté des partenaires sociaux exprimée formellement au niveau de la branche ou professionnel, et à un contrôle de la production normative, notamment par le biais d'une commission nationale paritaire de branche dont le rôle sera de s'assurer de l'opportunité des accords ainsi conclus (C. trav, art. L. 132-26 dans sa nouvelle rédaction).

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, la flexibilité n'est donc pas ici totale et le contrôle de la branche ou de la profession continuera de s'exercer, pour éviter une atomisation des statuts collectifs par les entreprises.... »

Source : [www.lexbase.fr](http://www.lexbase.fr), N° N1573ABU

### **La loi de 2008 a ensuite modifié les procédures**

Désormais un accord d'entreprise devra être signé par un ou plusieurs syndicats représentatifs ayant recueilli au moins 30% des suffrages exprimés aux dernières élections professionnelles et ne pas rencontrer l'opposition de syndicats représentatifs ayant recueilli la majorité des suffrages à ces mêmes élections.

### **La loi Rebsamen avait instauré une double priorité qui demeure avec la loi EL KHOMRI adoptée à l'assemblée Nationale le 21 Juin 2016**

Premièrement, la priorité est accordée à la négociation avec les élus lorsqu'il en existe.

Il ne peut y avoir recours aux salariés non élus mandatés par une organisation syndicale qu'à la condition qu'aucun élu ne se manifeste, ou qu'il y ait eu carence aux élections, ou encore que l'entreprise compte moins de 11 salariés.

Et la négociation ne peut porter que sur certains thèmes (ceux dont la mise en œuvre était expressément conditionnée à la conclusion d'un accord collectif : mise en place du travail de nuit, forfait jours, etc.).

Le monopole des syndicats dans la négociation sociale a donc quelque peu disparu.

### **🔗 Simulation : La négociation d'entreprise en l'absence de délégué syndical**

Dans les TPE de moins de 11 salariés et en l'absence de délégué syndical, l'employeur soumet directement au vote des salariés le projet d'accord d'entreprise, qui devra recueillir la majorité des 2/3 des votes exprimés pour être valable.

Pour les entreprises comptant plus de 11 salariés dans lesquelles n'existerait pas de délégué syndical, les interlocuteurs habilités à mener des négociations sont : un élu titulaire d'un mandat syndical ou un salarié mandaté par une organisation syndicale, mais l'accord négocié devra être approuvé par référendum.

Question :

1. Justifiez l'intérêt de ce dispositif pour les TPE.

## **12. Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : Scaramouche**



Scaramouche est une entreprise spécialisée dans le commerce de matériel de pêche à la ligne : cannes, moulinets, leurres, mouches, paniers et vêtements divers. Après une période florissante, l'entreprise connaît aujourd'hui une baisse de son activité, ce qui se ressent sur l'ambiance générale, et des tensions se font sentir entre le directeur Armand Brême et les 9 salariés.

Ondine Silure est en charge des relations commerciales, et elle profite de votre présence au cours d'un stage pour vous demander d'éclaircir certains points de droit.

### **Mission 1 : Les conventions collectives et leur champ d'application**

Ondine Silure pense que l'entreprise dépend d'une convention collective, mais celle-ci n'apparaît sur aucun document. À partir du code NAF de l'entreprise (NAF 50-1Z), elle a déterminé que Scaramouche doit dépendre de la Convention collective nationale du commerce des articles de sport et d'équipements de loisirs du 26 juin 1989.

Par ailleurs, elle sait que le chef d'entreprise n'adhère à aucune organisation syndicale patronale.

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

#### **Question 1**

1. La convention collective s'applique-t-elle à l'entreprise Scaramouche ?

#### **Question 2**

2. Quelle information devrait apparaître sur les documents remis aux salariés ?

### **Mission 2 : Le contenu de la convention collective : la répartition du temps de travail**

Marie Gardon travaille à mi-temps dans l'entreprise : elle a trois enfants scolarisés dans le primaire et au collège et souhaite ne pas travailler le mercredi.

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

#### **Question 3**

3. Marie Gardon peut-elle demander à bénéficier des dispositions de la convention collective ?

### **Mission 3 : La négociation d'un accord d'entreprise**

Armand Brême, le chef d'entreprise, voudrait négocier un accord d'entreprise qui permettrait de renouveler une fois la période d'essai et ferait disparaître la possibilité de ne pas travailler le mercredi pour les mères de famille.

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

#### **Question 4**

4. En l'absence de délégué syndical, comment peut-il mettre en place un accord d'entreprise ?

#### **Question 5**

5. Armand Brême peut-il négocier les changements qu'il envisage dans un accord d'entreprise, par exemple un accord de performance collective ? Que devra-t-il avancer comme arguments ?

### **Dossier documentaire**

#### **Annexe 1 : Le champ d'application d'une convention collective**

C'est l'activité principale de votre entreprise qui constitue le critère d'application de la convention collective. Pour cela, il faut faire une recherche à partir du code APE (NAF) délivré par l'Insee.

La convention collective s'applique obligatoirement dans deux cas de figure :

- si la convention a été étendue à votre activité par arrêté du ministère chargé du travail ;
- si votre entreprise adhère à l'organisation patronale signataire en l'absence d'arrêté d'extension national.

#### **Annexe 2 : Article R.3243-1 Code du travail**

La convention collective applicable au salarié doit être mentionnée sur son bulletin de salaire.

#### **Annexe 3 : CCN du commerce des articles de sport et d'équipements de loisirs**

Étendue par arrêté du 11 octobre 1989, JORF21 octobre 1989 IDCC : 1557 - Codes NAF 50-1Z et 52-4W

Signataires :

- Organisations d'employeurs : Fédération nationale du commerce des articles de sport et de loisirs ; Chambre syndicale nationale des distributeurs de caravanes, autocaravanes et maisons mobiles ; Chambre syndicale nationale des armuriers et des commerçants détaillants en armes et munitions ; Chambre syndicale nationale des marchands détaillants d'articles de pêche de France.
- Organisations syndicales des salariés : Fédération des employés et cadres CGT-FO ; Fédération des services CFDT ; FNECS-SNCCD-CGC ; CFTC-FECTAM.

#### **Annexe 4 : CCN du commerce des articles de sport et d'équipements de loisirs - Article 36 Période d'essai (extrait)**

La durée maximale de la période d'essai est de :

- 2 mois pour les employés ;
- 3 mois pour les agents de maîtrise. Quelle que soit la durée de la période d'essai initiale, elle ne peut pas être renouvelée.

Pendant la période d'essai, les parties sont libres de se séparer sans motif ni indemnité, en respectant le cas échéant les délais de prévenance prévus par la loi.

#### **Annexe 5 : CCN du commerce des articles de sport et d'équipements de loisirs - Article 39 : Personnel à temps partiel (extrait)**

Les salariés employés à temps partiel bénéficieront des droits reconnus aux salariés à temps complet par la loi, les conventions et les accords collectifs d'entreprise.

### **Annexe 6 : CCN du commerce des articles de sport et d'équipements de loisirs - Article 40 : Répartition de la durée hebdomadaire du travail**

La durée hebdomadaire du travail pour les salariés employés sur la base de 39 heures de travail effectif par semaine devra être répartie selon la modalité suivante :

- répartition égale ou inégale entre 5 jours ouvrables afin de permettre le repos d'une journée par semaine en plus du jour de repos dominical ;
- en principe, le deuxième jour de repos sera accolé au dimanche. Toutefois, à la demande écrite du salarié ayant des enfants scolarisés, ce jour de repos pourra être le mercredi.

### **Annexe 7 : L'accord de performance collective : les conditions de validité**

En présence d'un délégué syndical dans l'entreprise, l'accord de performance collective doit être signé par l'employeur et le délégué syndical (ou les délégués syndicaux). Le projet d'accord est soumis à la consultation des salariés. Il est validé s'il est approuvé par la majorité des salariés.

Dans les entreprises de moins de 11 salariés, l'employeur soumet son projet d'accord à la consultation des salariés et celui-ci est validé s'il est approuvé par la majorité des 2/3 des salariés.

### **Annexe 8 : L'accord de performance collective : le contenu**

Le contenu de l'accord peut prévoir des clauses contraires et incompatibles avec le contrat de travail initial du salarié : baisse de salaire, horaires différents, aménagement du temps de travail...

Les stipulations de l'accord s'imposent au salarié s'il ne manifeste pas son refus de modification de son contrat de travail. En cas de refus, le salarié pourra faire l'objet d'un licenciement pour cause réelle et sérieuse.

Cependant, l'accord doit expliquer en préambule en quoi les modifications et aménagements apportés permettent de répondre aux nécessités liées au fonctionnement de l'entreprise ou en vue de préserver ou de développer l'emploi.

# III Sous-Thème 3 - MANAGEMENT

- Chapitre 20 - Motivation des salariés et GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)
  - I – Les motivations au travail
    - A – Les motivations matérielles
    - B – Les motivations sociologiques
    - C – Les motivations de mobilisation
    - D – Comment motiver le salarié au travail
  - II – La GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences)
- Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : Le groupe SII

## 1. Chapitre 20 - Motivation des salariés et GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)

### 1.1. I – Les motivations au travail

Il est possible de classer les motivations du salarié au travail en trois catégories :

1. Les motivations matérielles ;
2. Les motivations sociologiques ;
3. Les motivations de mobilisation.

#### a) A – Les motivations matérielles

Dans la conception taylorienne<sup>1</sup> de l'organisation, le salarié est essentiellement motivé par sa rémunération et les avantages financiers et sociaux liés à son travail.

Il cherche également à rendre son travail moins pénible et reste donc sensible à tout système de motivation fondé sur une meilleure adaptation du poste de travail, sur une limitation des risques liés à sa santé physique et mentale.

#### b) B – Les motivations sociologiques

Le Mouvement des relations humaines (E. Mayo<sup>2</sup>, ...) a mis en lumière l'importance du groupe de travail, de l'information, et des relations avec la hiérarchie, dans les motivations du salarié.

La mise en œuvre de styles de commandement laissant une place active au salarié (prise en compte de ses propositions) assure la cohésion du groupe de travail et conduit à une productivité accrue. Ainsi, la mise en œuvre de cercles de qualité constitue un facteur de motivation pour les salariés.

---

<sup>1</sup> Frederick Winslow TAYLOR - Wikipédia

<sup>2</sup> Elton MAYO - Wikipédia

## c) C – Les motivations de mobilisation

**Simulation :****Document 1 : L'évolution des analyses théoriques portant sur la motivation des salariés****La hiérarchie des besoins selon Maslow**

Selon A. Maslow, les besoins des individus au travail peuvent être classés de façon hiérarchique. Autrement dit, dès qu'un besoin est satisfait, il cède la place au suivant.

F. Herzberg met en évidence deux types de facteurs qui agissent sur la satisfaction au travail :

- les facteurs d'hygiène (ex. : salaire, sécurité de l'emploi, conditions de travail) dont la prise en compte réduit l'insatisfaction des salariés mais n'améliore pas leur motivation ;
- les facteurs de satisfaction (ex. : autonomie, évolution de carrière) qui accroissent la motivation des individus au travail.

- Selon la théorie de l'équité de J.S. Adams, chaque salarié évalue ce qu'il apporte à l'employeur, sa contribution (ses efforts, ses compétences, son comportement, ses résultats), et ce qu'il en retire, c'est-à-dire sa rétribution (la rémunération, la reconnaissance, la qualité de vie au travail). Il calcule un ratio rétribution/contribution, ou ratio d'équité, et le compare avec sa perception du ratio pour d'autres salariés dans l'entreprise ou en dehors. Chaque salarié souhaite un traitement équitable et agit en conséquence. En cas de sous-équité, comme il perd en motivation, il peut chercher à augmenter sa rétribution en réclamant (ou en « trichant » : remboursement abusif de frais, utilisation d'équipements à titre personnel) ou à réduire sa contribution (diminution de sa productivité, absentéisme). En cas de sur-équité, le salarié accroît sa contribution.

**Document 2 : Comment L'Oréal motive ses collaborateurs**

Pour répondre aux exigences de marchés en constante mutation, L'Oréal mise sur ses salariés (88 000 dans le monde dont près de 85 % en contrat permanent). Afin de les attirer et de les fidéliser, le groupe leur verse des salaires en phase ou supérieurs à ceux en vigueur au niveau national et les associe à ses résultats à travers des dispositifs de participation et d'intéressement aux résultats déployés au plan mondial. Il leur offre aussi un accès à un système de santé grâce auquel les frais médicaux sont remboursés à 75 % au moins.

Depuis 2007, le groupe s'appuie par ailleurs sur l'INED (Institut national d'études démographiques) pour analyser les écarts de rémunération dans toutes les catégories socioprofessionnelles. L'objectif est de garantir, à compétences égales, un niveau de classification et de salaire identique. Les écarts de rémunération en France sont ainsi passés de 10 % en 2007 à 2 % en 2018 et ils sont aujourd'hui supprimés chez les ouvriers et les agents de maîtrise. L'Oréal favorise également l'épanouissement professionnel et personnel de ses salariés par des politiques d'horaires flexibles ou de télétravail (dans

58 filiales sur 66) ainsi que par un congé paternité de 10 jours minimum payé à 100 %, partout dans le monde. Quant au système de formation, il est ouvert à tous sans distinction de niveaux hiérarchiques, d'emplois ou de pays et permet aux collaborateurs de mettre à jour leurs compétences et/ou de pouvoir évoluer dans le groupe. 96 % des salariés ont ainsi bénéficié d'au moins une formation l'an dernier.

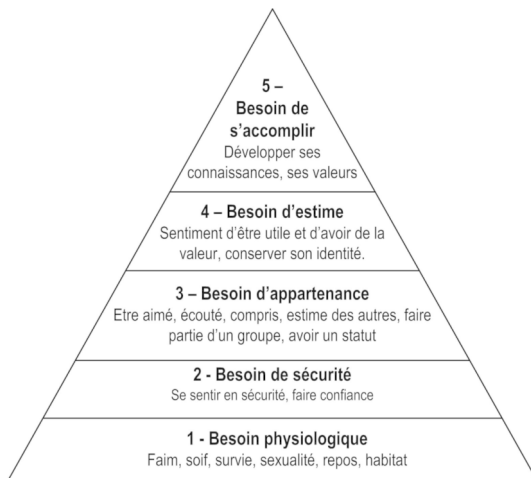
*D'après le document de référence 2019 de L'Oréal.*

Questions :

1. Repérez les leviers traditionnels de motivation des salariés utilisés par L'Oréal.

- Analysez-les en les classant selon les théories de A. Maslow et de F. Herzberg.
- Montrez en quoi l'équité constitue une source particulière de motivation des salariés du groupe L'Oréal.

A. Maslow<sup>1</sup> distingue essentiellement 5 types de besoins :



La Pyramide de Maslow concerne les les besoins humains fondamentaux et non pas les désirs des individus.

Il résulte des travaux de Maslow que les motivations des salariés varient en fonction de leur culture, de leur classe sociale.

Lorsque les besoins physiologiques sont satisfaits, les besoins supérieurs, par nature illimités, peuvent constituer des sources permanentes de motivation.

Les travaux d'Emery et Twist, Mac Gregor et Herzberg<sup>2</sup> conduisent à identifier un facteur de motivation majeur pour le salarié : l'accomplissement personnel dans son travail, qui implique une autonomie relative dans la conception et l'organisation du travail, un pouvoir réel de décision, l'existence de responsabilités déléguées par la direction.

Ces travaux sont à l'origine des théories actuelles, fondées sur la mobilisation et l'implication du personnel autour d'une culture et d'un projet d'entreprise, la motivation reposant alors sur des valeurs partagées par l'encadrement et les salariés.

### ⊕ Complément : Pour aller plus loin

Les théories de la motivation

Les théories de la motivation - [www.cadredesante.com](http://www.cadredesante.com) [cf. res\_C20 - 01.pdf]

### ⊕ Complément : Les leviers de la motivation au travail

Les 12 leviers de la motivation au travail selon Thierry Pacaud, coach, psycho-praticien en PNL<sup>3</sup> et président du cercle pour la motivation :

- Quelle est ma mission ? Quels sont mes objectifs ?
- Mon rôle a-t-il du sens pour moi et pour l'entreprise ?
- Ai-je les moyens nécessaires pour assurer ma mission
- Les sujets sur lesquels je travaille sont-ils intéressants ?
- Suis-je suffisamment responsabilisé dans mon équipe ?
- Ai-je des signaux de reconnaissance réguliers de la part de ma Direction ?
- Mon manager est-il disponible et à l'écoute ?

<sup>1</sup> Abraham MASLOW - Wikipédia

<sup>2</sup> Frederick Herzberg - Wikipédia

<sup>3</sup> PNL ou Programamtion Neuro-Linguistique - Wikipédia

8. Mon manager a-t-il confiance en moi ?
9. Ais-je le droit à l'erreur ? Et à l'expérimentation ?
10. Suis-je suffisamment autonome dans mon travail ?
11. Les interactions avec mes collègues sont-elles agréables ?
12. Encourage-t-on mon développement ?

#### d) D – Comment motiver le salarié au travail

Trois grandes familles de techniques de motivation sont mises en œuvre dans les entreprises, le choix d'une technique dépendant du type d'entreprise, des analyses de motivation des salariés ou des politiques de gestion des ressources humaines pratiquées dans l'organisation.

##### **A – Les techniques de stimulation**

Stimuler signifie mobiliser les énergies des salariés autour d'un projet ou d'un objectif précis. Les instruments de la stimulation sont multiples (jeux, concours, challenges..).

Les salariés obtenant les meilleurs résultats reçoivent des récompenses financières, des cadeaux (exemple : bons d'achat, voyage, ...) ou des récompenses honorifiques (trophées, diplômes, inscriptions au tableau d'honneur, ...).

##### **B – Les techniques d'animation**

Issues des travaux du Mouvement des relations humaines<sup>1</sup>, les techniques d'animation, mises en œuvre de façon continue, permettent d'impliquer les salariés dans le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise. Il s'agit d'améliorer le climat de travail, l'efficacité des salariés, la cohésion des équipes.

Pour cela, les responsables de l'animation :

- favorisent la participation des salariés aux réunions de travail, régulières ou occasionnelles ;
- proposent aux salariés des plans de formation adaptés à leurs besoins ;
- obtiennent une délégation des pouvoirs de décision et de gestion, signe d'une confiance réelle envers les salariés.

##### **C – Les techniques de mobilisation**

Il s'agit d'obtenir des salariés une adhésion aux valeurs, à la finalité et aux objectifs de l'entreprise.

Les techniques mises en œuvre concernent le long terme et conduisent au développement de la culture d'entreprise ou à la participation des salariés à l'élaboration d'un projet d'entreprise.

## **1.2. II – La GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences)**

### **Q Définition : Qu'est-ce que la GPEC ?**



La GPEC est un outil de GRH (Gestion de Ressources Humaines) qui consiste à évaluer les besoins en ressources humaines de l'entreprise (quantitativement et qualitativement) permettant ainsi de mener des plans d'action en matière de la formation, de mobilité, de recrutement (etc.).

<sup>1</sup> Mouvement ou École des relations humaines - Wikipédia

Bien entendu, cette démarche doit prendre en considération les transformations du marché et les évolutions stratégiques de l'entreprise.

Légalement il existe une obligation de négocier un plan de GPEC tous les 3 ans.

Cette obligation ne concerne pas toutes les entreprises, elle concerne seulement :

- les entreprises employant 300 salariés et plus et dotées d'une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives ;
- les groupes d'entreprises dont le siège social est en France, astreints à l'obligation de mise en place d'un comité de groupe, dès lors que l'effectif cumulé des entreprises appartenant à ce groupe est au moins égal à 300 salariés ;
- les entreprises ou groupes de dimension communautaire soumis à l'obligation de constitution d'un comité d'entreprise européen.

Cette négociation doit porter sur :

### **1. la stratégie et ses conséquences sur l'emploi et les rémunérations**

De ce point de vue une négociation de GPEC peut par exemple porter sur :

- la délocalisation de l'entreprise ou d'une partie des services,
- l'adoption de nouvelles méthodes de travail et de machines qui implique la formation des salariés.

### **2. la mise en place de mesures d'accompagnement**

- Formation, VAE (validation des acquis de l'expérience), bilan de compétences, mobilité professionnelle, mobilité géographique.

### **3. le maintien dans l'emploi des seniors et leur formation professionnelle**

- vieillissement de la population et donc des salariés ;
- manque de formation sur les nouvelles technologies des seniors.

### **4. l'évolution de la carrière des représentants du personnel**

D'une manière générale, tous les thèmes peuvent être abordés lors d'une négociation GPEC y compris les plus délicats. Bien sûr il s'agit de discuter aussi des solutions envisageables.

### **Exemple :**

Exemples de thématiques pouvant également être abordées :

- le nombre important de licenciements,
- le manque de mobilité,
- le manque de motivation des salariés,
- l'utilisation massive des outils de communication à des fins personnelles.

Les actions de GPEC peuvent être aussi bien individuelles que collectives et s'inscrivent dans une logique de prévision et d'anticipation.

Grâce aux méthodes de GPEC, les entreprises peuvent adapter leur main-d'œuvre aux exigences du marché.

Les salariés devront être tenus informés des actions de GPEC menées.

## 2. Exercice : Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : Le groupe SII



Le groupe SII est une entreprise de services du numérique créée en 1979. Spécialisée dans des activités d'ingénierie et de conseil en système d'information et en technologie, elle accompagne ses clients dans les secteurs de l'aéronautique, la défense, les télécommunications, la banque, l'énergie ou le transport.

Présente dans 18 pays, SII s'est déployée sur plus de 80 sites répartis en Europe, Amérique, Afrique du Nord et Asie et elle emploie 10 000 salariés. Elle continue encore à se développer, car la demande des entreprises en matière de conseil et de transformation numérique est croissante.

En France, le groupe compte 4 000 collaborateurs dont 80 % sont issus de la génération des « digital natives ». Avec une organisation décentralisée qui privilégie les lignes hiérarchiques courtes et directes, 9 agences régionales et plus de 30 antennes locales, SII veut être au plus proche de ses collaborateurs, de ses clients et partenaires. Pour la direction, la réussite du groupe et le maintien de son avantage compétitif dépendent directement de la qualité de ses équipes et du management des ressources humaines. C'est pour cette raison qu'elle cherche à développer sa capacité à détecter, attirer et fidéliser les talents, à leur proposer une évolution professionnelle stimulante et à leur offrir des conditions de travail qui favorisent la qualité de vie au travail.

### **Mission 1 : Le recrutement au cœur de la GPEC du groupe SII**

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

#### **Question 1**

1. Montrez que le recrutement mené par l'antenne de SII en Nouvelle-Aquitaine s'inscrit dans le cadre d'une démarche de GPEC.

#### **Question 2**

2. Analysez les difficultés rencontrées par SII pour recruter des talents en Nouvelle-Aquitaine.

### **Mission 2 : Les leviers de motivation des salariés utilisés par le groupe SII**

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

#### **Question 3**

3. Mettez en évidence les facteurs à l'origine de la motivation des salariés de SII.

#### **Question 4**

4. Montrez qu'ils permettent de concilier les attentes des « digital natives » et l'objectif de l'entreprise.

### **Dossier documentaire**

#### **Annexe 1 : SII veut recruter des talents pour son agence de Nouvelle-Aquitaine**

Situés à 1,5 km de l'aéroport de Mérignac, les nouveaux locaux de SII en Nouvelle-Aquitaine en disent long sur les ambitions du groupe dans la région. L'objectif est de passer de 105 à 200 ingénieurs d'ici à 2022 à Mérignac. Des ambitions que le coronavirus n'a pas freinées. Car, contrairement au bureau de Toulouse, très dépendant de l'activité d'Airbus, son entité Nouvelle-Aquitaine travaille aussi bien pour la banque (Banque Postale), l'aéronautique (Dassault, Thales), le spatial (ArianeGroup), la Défense, que l'énergie, l'e-commerce (Cdiscount, ManoMano).

- Le cadre de travail, au cœur de la « guerre des talents ».

La qualité de vie au bureau est devenue un enjeu majeur [...]. Car, dans l'IT et l'ingénierie, les employeurs sont confrontés à une pénurie de talents depuis plusieurs années. Des talents qui se montrent de plus en plus difficiles à séduire et exigeants. Philippe Thiels [directeur pour la zone Sud-Ouest] sait que pour les attirer, au-delà du salaire, il faut miser sur l'environnement de travail et les valeurs de l'entreprise. Il a donc multiplié les équipements : salle de repos, ludothèque, baby-foot, cuisine aménagée, deux terrasses couvertes...

Pour fidéliser aussi le personnel actuel, des ateliers créatifs ont été organisés afin de les associer à la création de leur nouvel espace de travail. Un espace que les salariés ont voulu « convivial et tourné vers la nature ». [...]

- Soixante recrutements en Nouvelle-Aquitaine L'entité Nouvelle-Aquitaine va recruter 60 nouveaux collaborateurs d'ici un an.

Ce qui n'est pas chose aisée. « À Bordeaux, la guerre des talents s'est accrue avec l'arrivée de Betclit, Ubisoft, Deezer... qui ont aussi renforcé la qualité de l'écosystème. Or, notre valeur ajoutée, c'est la qualité de nos recrutements », souligne Jérôme Levionnais, responsable du secteur IT en Nouvelle-Aquitaine à SII. Au-delà des compétences techniques, « nous voulons des gens avec du savoir-être, une forte adaptabilité, un esprit innovant », indique Camille Reynaud (responsable du recrutement de SII).

Et, pour les attirer, SII n'hésite pas à « chasser » dans d'autres régions, en île-de-France, en Bretagne ou encore en Loire-Atlantique en proposant des primes au déménagement et des aides à l'installation via une agence qui appuie les recherches de logement.

*Nicolas César, www.sudouest.fr, 29 septembre 2020.*

### **Annexe 2 : Chez SII, le bien-être et la reconnaissance des salariés comptent**

De l'atelier de réparation de vélo au cours de méditation en passant par les paniers de fruits bio en circuit court et autres frigos connectés, les antennes régionales du groupe SII expérimentent chacune à leur manière l'amélioration du bien-être au travail. Plus de 3 000 collaborateurs répondent à l'enquête annuelle Créât Place to Work. Prenant acte des points faibles dans les résultats, les bureaux au siège et en région organisent chaque année des « comités d'amélioration » composés de volontaires et dotés d'un budget spécifique. « Ce sont des groupes de travail où des collaborateurs, généralement six ou sept, proposent des solutions concrètes pour répondre aux attentes ou insatisfactions exprimées », explique la directrice du recrutement, Maud Lorant.

Pour capter les bonnes idées venant des équipes, la société de services informatiques a également créé le QVT Lab, pour « qualité de vie au travail ». Sur un site Web interne à l'entreprise, chacun peut proposer un projet en précisant les modalités d'application et le coût estimé. Les salariés votent en ligne pour départager les meilleures propositions. Des collaborateurs ont profité de ce dispositif pour proposer la création d'un guide de la formation présentant les modules et le calendrier. De même qu'un guide de la rémunération visant à clarifier le mode de calcul des augmentations et à expliciter les avantages hors salaire. « Ces deux guides ont été déployés en région et le comité de direction a décidé de les étendre au niveau national », précise Maud Lorant.

*Thomas Lestavel, www.lefigaro.fr, 24 mars 2020.*

### **Annexe 3 : Les salariés de SII veulent donner du sens à leur métier**

L'entreprise basée à Paris se lance cette année sur deux projets d'envergure : un service de télémédecine pour les salariés, qui sera pris en charge par l'employeur, et la création de la Fondation SII. Cette dernière subventionnera et proposera du mécénat de compétences à des projets philanthropiques portés par les collaborateurs en privilégiant une thématique forte, l'accès au numérique. Elle pourra ainsi soutenir les structures comme Dessine-moi la high-tech dans laquelle plusieurs ingénieurs de SII sont bénévoles. L'association offre un moment d'évasion aux enfants atteints de cancer en organisant dans les hôpitaux des ateliers sur les robots, les drones et la réalité virtuelle. « Avec la Fondation SII, nous voulons donner du sens à la transformation numérique », résume Maud Lorant.

*Thomas Lestavel, www.lefigaro.fr, 24 mars 2020.*

# IV Exercice : Thème 5 - Entraînement à l'examen - Cas d'entreprise : JOONE

Créée en 2007 par Carole Juge-Llewellyn, Joone est une start-up spécialisée dans la cosmétique et les produits d'hygiène éco-responsables pour la famille. Vendus exclusivement en ligne et par abonnement, les produits Joone sont fabriqués en France.

L'entreprise met à la disposition des consommateurs un outil appelé DOORZ qui permet, grâce à la technologie « blockchain », de retracer tout le parcours des produits commandés. Le consommateur sait ainsi en temps réel avec quoi, comment et quand ont été fabriqués les produits.

Cette démarche de transparence totale de la marque lui permet de construire une image positive auprès de ses clients. Les collaborateurs sont au cœur de la réussite de cette entreprise. L'équipe de Joone compte actuellement 51 personnes. La parité hommes-femmes est parfaitement respectée. L'âge moyen est de 29 ans.

L'entreprise propose une organisation flexible des horaires de travail et la possibilité de télétravailler pour favoriser l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. Face au développement de son activité, la start-up recrute régulièrement de nouveaux salariés.

La concurrence est rude sur le marché des cosmétiques bio, naturels et sains. L'entreprise Joone cherche donc à fidéliser ses collaborateurs et à développer leurs compétences, afin de ne pas les voir partir à la concurrence.

## L'étude est composée de trois missions

- Mission 1 : L'analyse des principales évolutions du marché du travail
- Mission 2 : La prise en compte des besoins des salariés et de l'entreprise
- Mission 3 : L'impact des mutations du travail sur l'emploi et les conditions de travail

## Dossier documentaire

Annexe 1 : L'offre d'emploi d'attaché(e) de presse proposée par Joone

Annexe 2 : L'offre d'emploi d'attaché(e) de presse proposée par une entreprise concurrente

Annexe 3 : Le marché du travail des attachés de presse

Annexe 4 : Extrait du projet de contrat de travail proposé par l'entreprise Joone

Annexe 5 : Décision de la Cour de cassation

Annexe 6 : Le compte personnel de formation

Annexe 7 : L'obligation de formation professionnelle des salariés

Annexe 8 : La perception du travail et les attentes des salariés pour l'après-confinement

Annexe 9 : La mise en place du télétravail

En prenant appui sur vos connaissances, le contexte et le dossier documentaire, il vous est demandé de répondre aux questions relatives aux trois missions du sujet. Vous êtes invité(e) à mobiliser les concepts et les apports théoriques dès lors qu'ils sont pertinents et que le lien avec la mission est argumenté.

## **Mission 1 : L'analyse des principales évolutions du marché du travail (Annexes 1 à 5)**

Joone souhaite recruter un(e) nouvel (le) attaché(e) de presse. L'entreprise envisage notamment d'inclure une clause de non-concurrence dans le contrat de travail.

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

### **Question 1**

1.1. Caractériser le marché du travail des attaché(e)s de presse.

### **Question 2**

1.2. Déterminer quel pourrait être le rôle de l'État dans ce contexte particulier.

### **Question 3**

1.3. Évaluer, à l'aide d'un raisonnement juridique, la validité de la clause de non-concurrence proposée par l'entreprise Joone.

### **Question 4**

1.4. Expliquer, en comparant les deux offres d'emploi, en quoi le marché du travail des attaché(e)s de presse peut être qualifié d'hétérogène.

## **Mission 2 : La prise en compte des besoins des salariés et de l'entreprise (Annexe 6 & 7)**

L'entreprise Joone a recruté une nouvelle attachée de presse, Gabrielle. Celle-ci est consciente des évolutions liées à son métier, notamment dans le domaine du numérique. Aussi, elle s'interroge sur la possibilité d'être formée tout au long de sa carrière afin de pouvoir progresser dans l'entreprise.

Gabrielle dispose d'ores et déjà d'un compte personnel de formation (CPF). Au cours de ses expériences professionnelles antérieures, elle a acquis 2 500 € sur ce compte. Gabrielle pense utiliser son CPF pour se former à la technologie « blockchain » utilisée par l'outil DOORZ de l'entreprise.

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

### **Question 5**

2.1. Déterminer quels sont les droits de Gabrielle en matière de formation.

### **Question 6**

2.2. Préciser si l'initiative de Gabrielle de recourir à son CPF exonère l'employeur de ses obligations en matière de formation.

### **Question 7**

2.3. Énoncer les principaux objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et montrer son intérêt.

## **Mission 3 : L'impact des mutations du travail sur l'emploi et les conditions de travail (Annexes 8 & 9)**

Lors de son recrutement, Gabrielle a été particulièrement attentive aux conditions de travail proposées par l'entreprise. Joone lui a notamment proposé une mise en place durable du télétravail.

En utilisant vos connaissances personnelles et les documents en annexe, répondez aux questions suivantes :

### **Question 8**

3.1. Déterminer si les principaux leviers de motivation utilisés par l'entreprise Joone sont adaptés aux nouvelles attentes des salariés.

### **Question 9**

3.2. Conseiller l'entreprise Joone sur le mode de management des ressources humaines à adopter.

### **Question 10**

3.3. Déterminer si le télétravail porte sur un élément essentiel de la relation employeur-salarié.

### **Question 11**

3.4. Conseiller l'entreprise Joone sur une stratégie de mise en oeuvre du télétravail.

## **Dossier documentaire**

### **Annexe 1 : L'offre d'emploi d'attaché(e) de presse proposée par Joone**

En collaboration avec notre agence, tu seras en charge :

- d'établir une stratégie de communication pour tous les lancements de produits ;
- de gérer les sollicitations des journalistes pour la communication produits et marques ;
- d'organiser et de suivre des événements (journalistes, blogueurs, influenceurs).

Profil recherché

Bien au-delà des diplômes, nous recherchons quelqu'un qui partagera nos valeurs. Avant tout, il faut être positif, bienveillant, enthousiaste et hyper déterminé.

En plus de cet état d'esprit indispensable, tes principaux atouts sont :

- Au moins 4-5 ans d'expérience en tant qu'attaché(e) de presse ou chargé(e) de communication suite à un diplôme bac + 5 type école de journalisme.
- Tu as un réseau de journalistes développé que tu soignes et mets à jour régulièrement.
- Tu es créatif(ve), tu aimes proposer des idées innovantes.
- Tu as de fortes capacités rédactionnelles et de structuration.
- Tu maîtrises l'anglais.

Contrat proposé : CDI à temps plein.

Rémunération mensuelle : 2 500 € brut.

## **Annexe 2 : L'offre d'emploi d'attaché(e) de presse proposée par une entreprise concurrente**

Sous l'autorité de la responsable du service presse :

- Assister l'entreprise dans les relations avec la presse ;
- Rédiger des communiqués de presse et des dossiers de presse à destination des journalistes ;
- Enrichir et développer le réseau de journalistes (TV, presse, radio et Web) ;
- Effectuer une veille de l'actualité et une revue de presse quotidienne.

Profil recherché

- Issu(e) d'une formation d'école de communication ou de journalisme. Bilingue en anglais.
- Connaissances confirmées des médias et de leur fonctionnement.
- Excellentes compétences rédactionnelles et aisance relationnelle.
- Grande disponibilité et flexibilité avec une appétence pour le dialogue et l'écoute, vous êtes en capacité de gérer l'urgence et de prioriser les demandes.

Durée du contrat : 12 mois.

Type d'emploi : stage.

Expérience : attaché de presse h/f ou similaire : 12 mois (requis).

Rémunération mensuelle : 1 500 € brut.

## **Annexe 3 : Le marché du travail des attachées de presse**

Intermédiaire entre son entreprise et les journalistes, l'attaché(e) de presse a un travail particulièrement exigeant et difficile. Pourtant, le secteur continue d'attirer les jeunes diplômés malgré des salaires qui ont tendance à baisser. Être attaché(e) de presse consiste à accroître la notoriété des entreprises.

Il faut ainsi bien connaître son secteur d'activité et surtout les médias concernés pour pouvoir solliciter les bons journalistes. Cela demande d'avoir un large réseau que les jeunes diplômés n'ont pas toujours. Parfois, les tâches à effectuer sont ingrates, répétitives. Les jeunes diplômés pourraient prétendre à un salaire bien supérieur à la sortie d'une école de communication ou de journalisme.

En effet, un(e) attaché(e) de presse, bac + 5, est payé(e) entre 1 300 et 1 600 € net par mois lors de son embauche.

Environ 5 ans plus tard, il ou elle pourra obtenir une promotion pour un salaire d'environ 2 500 € net par mois.

La marge de négociation des salaires est en effet assez limitée en pratique : les jeunes diplômés bac+ 5 en communication, motivés, sont nombreux sur le marché du travail des attaché(e)s de presse !

## **Annexe 4 : Extrait du projet de contrat de travail proposé par l'entreprise Joone**

*Article 7. Clause de non-concurrence*

Mme ou M. X, occupant le poste d'attaché(e) de presse, ayant acquis un savoir-faire spécifique au sein de l'entreprise, est soumis(e), en cas de rupture de son contrat de travail et quel qu'en soit le motif, à une obligation de non-concurrence. Le salarié s'interdit de travailler pour toute entreprise concurrente ou de créer, directement ou indirectement, toute entreprise ayant une activité concurrente.

L'interdiction est limitée à 1 an à compter de la date de la rupture et à l'ensemble du territoire français.

En contrepartie, l'entreprise lui versera, lors de la rupture, une indemnité mensuelle égale à 2 700 € brut.

## **Annexe 5 : Décision de la Cour de cassation (chambre sociale du 10 juillet 2002)**

*Motifs*

LA COUR DE CASSATION, CHAMBRE SOCIALE, a rendu l'arrêt suivant :

Attendu qu'une clause de non-concurrence n'est licite que si elle est indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise, limitée dans le temps et dans l'espace, qu'elle tient compte des spécificités de l'emploi du salarié et comporte l'obligation pour l'employeur de verser au salarié une contrepartie financière, ces conditions étant cumulatives ;

Attendu que pour rejeter la demande de dommages et intérêts pour clause de non-concurrence, la cour d'appel a énoncé que la clause litigieuse était licite et régulière ; qu'elle ne comportait aucune contrepartie financière, ce qui était conforme à la convention collective applicable ;

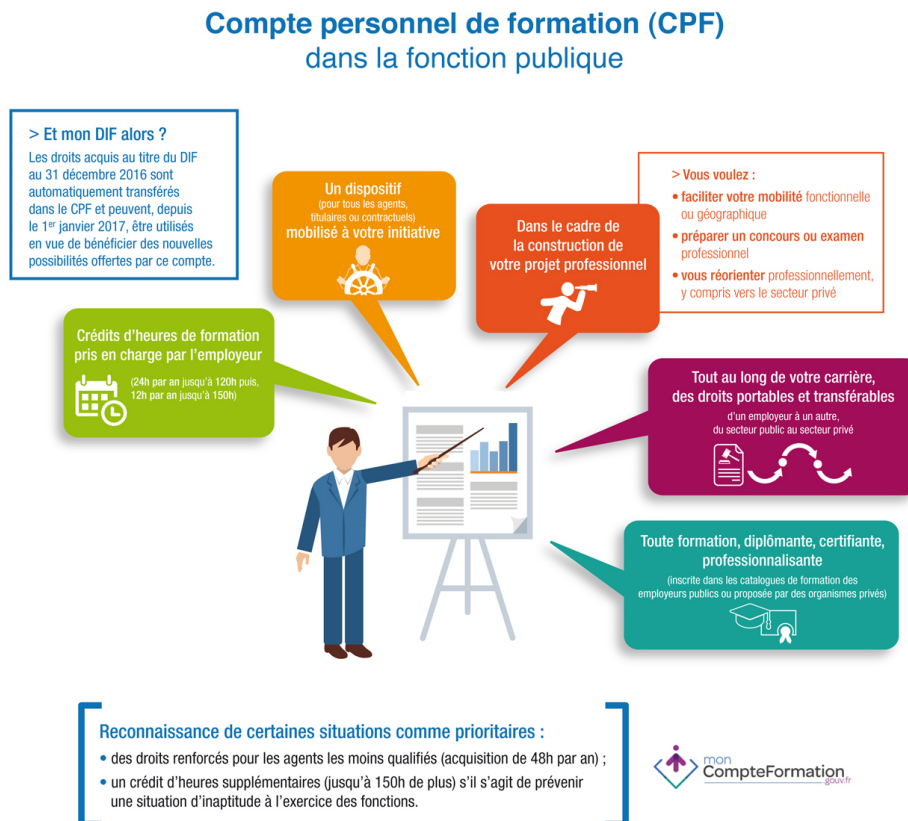
Qu'en statuant comme elle l'a fait, en déclarant licite une clause de non-concurrence qui ne comportait pas de contrepartie financière, la cour d'appel a violé le principe ci-dessus énoncé et le texte susvisé ;

*Dispositif*

PAR CES MOTIFS :

CASSE ET ANNULE l'arrêt rendu le 28 juin 2000, entre les parties, par la cour d'appel de Reims.

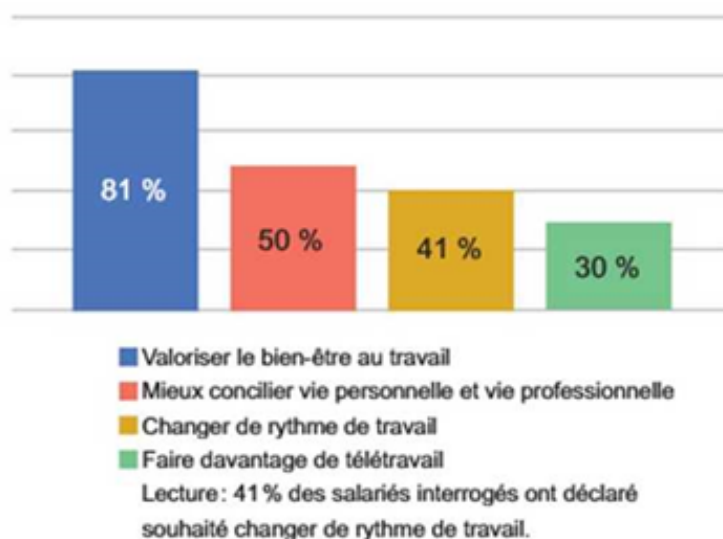
## Annexe 6 : Le compte personnel de formation



## Annexe 7 : L'obligation de formation professionnelle des salariés

Article L. 6321-1 du Code du travail

L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences, y compris numériques, ainsi qu'à la lutte contre l'illettrisme, notamment des actions d'évaluation et de formation permettant l'accès au socle de connaissances et de compétences défini par décret.

**Annexe 8 : La perception du travail et les attentes des salariés pour l'après-confinement**

La crise sanitaire a eu un impact sur la perception du travail par les Français : 58 % déclarent ne plus voir leur travail de la même manière.

Source des données : IFOP.

L'enquête a été menée auprès d'un échantillon de 1 003 personnes représentatif de la population française salariée. Les interviews ont été réalisées par questionnaires en ligne du 18 au 22 mai 2020.

**Annexe 9 : La mise en place du télétravail**

Article L. 1222-9 du Code du travail (extrait)

I- Sans préjudice de l'application, s'il y a lieu, des dispositions du présent code protégeant les travailleurs à domicile, le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Est qualifié de télétravailleur au sens de la présente section tout salarié de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini au premier alinéa du présent I.

Le télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique, s'il existe.

En l'absence d'accord collectif ou de charte, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen.

[...]

II - L'accord collectif applicable ou, à défaut, la charte élaborée par l'employeur précise :

1° Les conditions de passage en télétravail, en particulier en cas d'épisode de pollution mentionné à l'article L. 223-1 du Code de l'environnement, et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail ;

2° Les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail ;

3° Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail ;

4° La détermination des plages horaires durant les-quelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail ;

5° Les modalités d'accès des travailleurs handicapés à une organisation en télétravail, en application des mesures prévues à l'article L. 5213-6. [...].

# V L'épreuve de Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)

## 1. Présentation de l'épreuve

### 1. Les objectifs

Il s'agit d'une épreuve écrite de 4 heures qui se présente sous la forme d'une étude de cas. Vous disposez d'un dossier documentaire d'une dizaine de pages présentant une situation d'entreprise contextualisée.

A l'aide des annexes proposées (textes, graphiques, tableaux, etc.), vous devez résoudre plusieurs missions qui comprennent elles-mêmes plusieurs questions. Chaque mission fait appel à plusieurs champs disciplinaires (économie, droit, management) mais chaque question est rattachée à un seul champ disciplinaire, sauf s'il est demandé de réaliser une analyse PESTEL.

L'objectif de l'épreuve est d'évaluer vos capacités à mobiliser les notions des trois champs disciplinaires pour répondre aux problématiques exposées dans le contexte.

### 2. Les critères d'évaluation

L'évaluation porte sur votre capacité à :

- analyser le contexte proposé ;
- exploiter les documents fournis en annexe ;
- établir un diagnostic ;
- proposer des solutions argumentées, en mobilisant des notions économiques, juridiques ou managériales et les méthodologies adaptées.

## 2. Comment réussir l'épreuve ?

### 1. La lecture du sujet

Il est conseillé de commencer par lire le sujet dans son intégralité afin de prendre connaissance des différentes questions et d'effectuer une lecture active des annexes. Soulignez et annotez les passages importants permettant de répondre aux questions pour pouvoir les retrouver plus rapidement par la suite. Indiquez sur votre brouillon les thèmes abordés et toutes les connaissances personnelles que vous pouvez apporter en lien avec le sujet : définitions, auteurs, etc.

Prêtez une attention particulière aux verbes directeurs utilisés, afin de bien saisir ce qui est attendu.

Attention, une même mission mobilise plusieurs champs disciplinaires. Un travail préalable d'identification du champ disciplinaire de chaque question est donc conseillé. Pour cela, vous pouvez vous aider :

- de la formulation des questions (référence au juridique par exemple) ;
- des termes employés (terme « agent » renvoie à l'économie, « parties prenantes » au management) ;
- des annexes.

### 2. L'organisation du travail

Estimez au brouillon le temps nécessaire pour traiter chaque mission et vérifiez au fur et à mesure le respect de votre timing. Pensez à réserver vos dix dernières minutes pour la relecture de votre copie et la correction d'éventuelles fautes.

Si le brouillon doit vous aider à organiser vos réponses, il ne faut pas pour autant tout rédiger, au risque de perdre trop de temps.

### **3. La rédaction de la copie**

- La forme. La copie rendue doit être agréable à lire et aérée. Les missions et les numéros des questions auxquelles vous répondez doivent apparaître clairement. De même, il faut vous efforcer de structurer votre réponse en plusieurs paragraphes afin de montrer votre raisonnement.
- Le fond. Le correcteur attend une réponse claire aux questions posées, sans digressions ni hors sujet. De même, il faut mettre en valeur les arguments et ne pas se contenter de paraphraser le texte. Il conviendra donc de privilégier le raisonnement plutôt que le plaquage de références théoriques et de définitions sans justification.

# VI Fiches méthodologiques - CEJM

- Méthodologie économique
  - Exploiter un document économique
  - Analyser un mécanisme économique
- Méthodologie juridique
  - Analyser une situation juridique
  - Analyser une décision de justice
  - Analyser un contrat
- Méthodologie managériale
  - Conduire une analyse en management

## 1. Méthodologie économique

### 1.1. Exploiter un document économique

#### **Simulation** : Les difficultés de recrutement, une tendance plus marquée en France qu'en Europe

Près de 20 % des entreprises de services indiquent être limitées par un manque de main-d'œuvre alors que le chômage touche encore 8,6 % de la population active. Il existe ainsi [...] une exception française [...] que beaucoup de chefs d'entreprise connaissent bien.

Si les entreprises de tous les pays européens disent ressentir plus de difficultés à recruter des salariés aujourd'hui qu'il y a trois ans, ce phénomène est plus marqué en France. La question est évidemment de savoir pourquoi. L'inadéquation entre les compétences des travailleurs français et les besoins des entreprises participe à ce phénomène, mais ce n'est pas la seule raison. [...].

Ainsi, les créations d'emplois ces dernières années se sont concentrées dans les métropoles dans lesquelles le coût de l'immobilier a grimpé et les problèmes de transport sont importants. Ainsi, l'an passé, 45 % des emplois créés dans l'Hexagone l'ont été en Île-de-France, région qui ne compte pourtant que pour 30 % du PIB du pays et 20 % de sa population. Or il n'est pas toujours facile de changer de région pour trouver un emploi, les coûts, notamment immobiliers, étant parfois prohibitif !

Source : Guillaume de Calignon, *Les Echos*, 27 septembre 2019.

#### Étape 1. Identifiez le titre et les mots-clés contenus dans ce titre.

Intérêt pour l'analyse	Exemple de réponse
<ul style="list-style-type: none"><li>• Obtenir des indications sur l'objet, le thème principal du document.</li><li>• Obtenir des indications sur le caractère informatif, illustratif ou argumentatif du document.</li></ul>	<p>Le document traite le sujet des difficultés de recrutement en France, comparativement aux autres pays européens.</p> <p>Ce document est principalement informatif et illustratif.</p>

**Étape 2. Identifiez la source, l'auteur, la date et la nature du document économique.**

Intérêt pour l'analyse	Exemple de réponse
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtenir des indications sur le contexte économique et social de la période considérée.</li> <li>Obtenir des indications sur la qualité des idées et des données chiffrées (degré d'objectivité et de fiabilité du document).</li> </ul>	<p>Ce document est un article de Guillaume de Calignon paru le 27 septembre 2019 dans le journal Les Echos.</p> <p>Les idées et données chiffrées sont actuelles.</p> <p>Les idées et données chiffrées sont objectives et fiables.</p>

**Étape 3. Lisez le document en identifiant à l'aide d'un code couleur :**

Intérêt pour l'analyse	Exemple de réponse
<ul style="list-style-type: none"> <li>les notions clés;</li> <li>les liens logiques, les connecteurs s'il s'agit d'un texte;</li> <li>les informations fournies et leur unité de mesure s'il s'agit d'un graphique ou d'un tableau ;</li> <li>les idées, les mécanismes économiques (voir fiche suivante), les exemples et données chiffrées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les notions clés et les définir.</li> <li>Identifier la structure du document en évoquant les étapes principales du raisonnement s'il s'agit d'un texte.</li> <li>Construire une lecture précise des idées, des mécanismes économiques et des données chiffrées</li> </ul>

**Étape 4. Identifiez, expliquez et résumez les principales idées et informations.**

Intérêt pour l'analyse	Exemple de réponse
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les idées principales qui pourront vous permettre de répondre aux questions de l'épreuve.</li> <li>Utiliser des mécanismes économiques, des données chiffrées ainsi qu'un vocabulaire précis pour justifier vos réponses aux questions posées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idée principale : les difficultés de recrutement sont plus fortes en France que dans les autres pays européens.</li> <li>Causes possibles : <ul style="list-style-type: none"> <li>inadéquation des compétences des travailleurs français aux besoins des entreprises françaises ;</li> <li>inadéquation géographique des travailleurs français aux emplois proposés par les entreprises françaises.</li> </ul> </li> <li>Données chiffrées utiles : <ul style="list-style-type: none"> <li>20 % des entreprises de services françaises manquent de main-d'œuvre alors que le taux de chômage est de 8.6 % de la population active ;</li> <li>concentration des créations d'emplois en Île-de-France (45 % des emplois créés en 2019) alors que la région ne représente que 20 % de la population.</li> </ul> </li> </ul>

Intérêt pour l'analyse	Exemple de réponse
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mécanisme économique utile : la concentration géographique des créations d'emploi entraîne une hausse du prix de l'immobilier et des problèmes de transport, ce qui peut limiter la mobilité géographique des travailleurs et donc les créations d'emplois.</li> </ul>

## 1.2. Analyser un mécanisme économique

### Simulation :

#### Exemple 1 - A partir d'une image

#### Exemple 2 - A partir d'un texte

Les inégalités de salaires pourraient être justifiées en observant les écarts de productivité du travail. Les plus bas salaires seraient versés aux salariés les moins productifs, au sens où ils créeraient moins de valeur que les autres par leur travail pour leur entreprise.

#### Étape 1. Identifiez et définissez les notions économiques impliquées dans chacun des mécanismes économiques.

Exemple 1	Exemple 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demande de travail : offre d'emploi des entreprises qui cherchent à recruter de la main-d'œuvre ;</li> <li>• Chômage : situation des individus sans emploi et à la recherche d'un emploi ;</li> <li>• Salaire : revenus du travail qui résultent d'un contrat de travail entre un salarié et une entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaire : revenus du travail qui résultent d'un contrat de travail entre un salarié et une entreprise ;</li> <li>• Productivité du travail : quantité de biens et service que le facteur travail produit au cours d'une période donnée.</li> </ul>

#### Étape 2. Faites apparaître des notions complémentaires utiles à l'analyse du mécanisme économique.

Exemple 1	Exemple 2
<p>Ces notions économiques font appel à des notions économiques complémentaires comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• marché du travail : lieu, souvent abstrait, où se confrontent une offre et une demande de travail pour aboutir à des échanges au prix de marché ;</li> <li>• offre de travail : demande d'emploi des individus qui cherchent à occuper un emploi.</li> </ul>	<p>Ces notions économiques ne font pas appel à d'autres notions économiques complémentaires utiles à l'analyse du mécanisme économique présenté.</p>

**Étape 3. Établissez les relations (corrélations) entre les notions économiques recensées : examinez si les deux notions sont liées, si elles évoluent dans le même sens ou dans le sens inverse.**

Exemple 1	Exemple 2
Une baisse de la demande de travail est associée à une hausse du chômage et une baisse du salaire sur le marché du travail, pour une offre de travail donnée.	Le salaire évolue dans le même sens que le niveau de productivité du travail.

**Étape 4. Établissez une éventuelle relation de causalité entre ces notions économiques :**

Exemple 1	Exemple 2
La baisse de la demande de travail est à l'origine de la hausse du chômage et de la baisse du salaire sur le marché du travail.	Plus un travailleur est productif, plus il crée de la valeur pour son entreprise. Par conséquent, il perçoit un salaire plus élevé.

## 2. Méthodologie juridique

### 2.1. Analyser une situation juridique

L'analyse d'une situation juridique permet d'apporter une solution en suivant un raisonnement juridique. Pour cela, vous devez suivre les étapes suivantes.

#### **Simulation** :

La société F\* a confié le transport de 35 colis de médicaments à la société T\*. Ces produits doivent être transportés à une température comprise entre 2 et 8 °C. Lucas est chargé de la livraison. La 1<sup>ère</sup> heure de route se déroule sans incident. Mais soudain, Lucas constate que la température du compartiment où se trouvent les marchandises est tombée à - 10 °C.

Comme il ne lui reste que 20 minutes de route, il décide de couper le système de réfrigération pour faire remonter la température et continue sa route. À l'arrivée, les médicaments sont inutilisables, ce qui cause un préjudice financier important à la société F\* du fait de la valeur des lots. Elle demande à être indemnisée par la société T\*.

#### **Étape 1 : Qualifier les faits**

Il s'agit de traduire la situation en termes juridiques pour la rattacher à une catégorie juridique.

Il faut donc repérer les parties, le lien juridique entre elles et les faits.

Exemple :

- Les parties sont la société F\* et la société T\*.
- Le lien juridique entre ces 2 sociétés est un contrat de transport.
- Les faits sont que les médicaments qui devaient être livrés par la société T\* ont été détériorés pendant le transport, le système de réfrigération du camion étant tombé en panne. Il y a mauvaise exécution du contrat et la société F\* a subi un préjudice financier.
- La catégorie juridique est donc la responsabilité civile contractuelle.

### **Étape 2 : Formuler le problème juridique**

Ce problème doit être formulé sous la forme d'une question et de façon générale. Il s'agit d'aller au-delà du cas étudié : tous les cas de figure identiques se verront appliquer la même solution.

Exemple :

La responsabilité d'une société de transport est-elle engagée en cas de détérioration de la marchandise transportée ?

### **Étape 3 : Présenter les règles applicables**

Ce sont les règles de droit qui vont permettre d'apporter une solution.

Exemple :

- La responsabilité civile contractuelle est fondée sur l'article 1231-1 du Code civil : « Le débiteur est condamné, s'il y a lieu, au paiement de dommages et intérêts soit à raison de l'inexécution de l'obligation, soit à raison du retard dans l'exécution, s'il ne justifie pas que l'exécution a été empêchée par la force majeure. »
- Et selon l'article L. 133-1 du Code de commerce : le voiturier (le transporteur) est garant de la perte des objets à transporter, hors les cas de la force majeure. Il est garant des avaries autres que celles qui proviennent du vice propre de la chose ou de la force majeure.

### **Étape 4 : Déduire la solution juridique**

L'application des règles de droit permet de proposer une solution à la situation.

Exemple :

- Les produits ont été détériorés pendant le transport : il s'agit d'une mauvaise exécution du contrat.
- La société T\* ne peut s'exonérer de sa responsabilité puisqu'il n'y a ni force majeure ni vice de la marchandise transportée.
- Elle devra indemniser la société F\* du dommage financier subi.

## **2.2. Analyser une décision de justice**

Lors de l'épreuve, il pourra vous être demandé de proposer une solution à un problème juridique de façon argumentée. Le dossier documentaire peut comprendre une décision de justice ou un extrait de jurisprudence. Pour bien cerner la situation juridique et comprendre le raisonnement suivi par la juridiction, il vous faudra repérer les éléments suivants.

## **2.3. Analyser un contrat**

À l'examen, l'analyse d'un contrat peut être nécessaire pour proposer une solution juridique dans une situation donnée. Pour analyser un contrat, vous devez en repérer les éléments essentiels.

1. Identification et qualification des parties : vendeur/consommateur, employeur/salarié, etc.
2. Qualification du contrat : contrat de vente, contrat de travail, contrat de location, etc. Ceci permet de déterminer le droit qui s'applique au contrat (droit de la consommation, droit du travail...).
3. Date et le lieu d'établissement du contrat.
4. Objet du contrat.
5. Obligations des parties : payer, livrer, respecter des directives, etc.
6. Clauses particulières : clause pénale, clause de réserve de propriété, clause de non-concurrence, etc.
7. Conséquences du non-respect d'une obligation.

À l'issue de l'analyse du contrat, il faut vérifier, si cela est possible, si les règles générales de validité des contrats ont été respectées : consentement non vicié, capacité juridique des contractants, contenu licite et certain.

### 3. Méthodologie managériale

Lors de l'épreuve, il vous est demandé d'analyser des situations de management. Pour cela, vous devez mobiliser des notions inscrites dans un cadre d'analyse théorique qui vous permettent de comprendre la situation.

Ces notions ont été élaborées par des auteurs qui, par leur expérience professionnelle, ont pu en vérifier la pertinence et l'efficacité.

#### 3.1. Conduire une analyse en management

##### **Simulation** :

Ô Quotidien est un épicier qui propose à ses clients une large gamme de produits frais d'origine locale et biologique. Il répond ainsi à la tendance du « manger sain ». Son objectif est de réaliser un chiffre d'affaires de 400 000 € la première année.

**Question** : Montrez que l'objectif de l'entreprise Ô Quotidien est cohérent avec ses finalités économiques.

##### **Notions** :

- Finalité économique : raison d'être de l'entreprise, visant à répondre aux attentes des clients.
- Objectif : résultat attendu en lien avec une finalité.

Peter Drucker (1909-2005) considère que l'entreprise se définit d'abord par le besoin que le client cherche à satisfaire en acquérant un bien ou un service.

Le manager, en se fixant des objectifs, doit tendre vers la réalisation de ce but.

**Réponse** : La finalité économique d'Ô Quotidien est de satisfaire la demande nouvelle des clients soucieux de manger local et sain.

Pour réaliser cette finalité, l'entreprise se fixe un objectif de 400 000 € de CA.

Ô Quotidien illustre la notion de finalité économique telle que Drucker l'a définie. C'est la première mission de l'entreprise.

##### **Simulation** :

Titulaire d'un MBA business stratégie et Consulting, Cédric Schwartzenberger s'est d'abord construit une expérience de business développer au sein de grandes entreprises internationales.

Ce sont ses expériences de voyage qui l'ont conduit à inventer la boîte à clés connectée et à créer la société Monkey Locky.

**Question** : Expliquez en quoi l'esprit entrepreneurial dont fait preuve le dirigeant de Monkey Locky contribue à la dynamique innovante de l'entreprise.

##### **Notions** :

- Innovation : capacité constante à créer du nouveau.
- Esprit entrepreneurial : capacité pour un individu de saisir des opportunités de profit.

Joseph A. Schumpeter (1883-1950) explique la dynamique du capitalisme par le rôle de l'entrepreneur et sa capacité à innover.

Israël Kirzner (né en 1930) est à l'origine du concept d'esprit entrepreneurial. Il montre que la capacité d'innovation repose sur les compétences (formation, expériences) de l'entrepreneur.

**Réponse :** En s'appuyant sur sa formation et son expérience, le dirigeant de l'entreprise a su saisir les opportunités que lui offrent ses voyages pour innover (boîte à clés connectée) et créer une activité nouvelle, génératrice de profit.

Cédric Schwanzenberger incarne l'entrepreneur au sens de Schumpeter : il prend un risque pour innover, contribuant ainsi à la dynamique économique. Cette capacité à innover repose sur ses compétences antérieurement acquises, telle que l'analyse Kirzner.

### **Simulation :**

Ô Quotidien est une entreprise coopérative qui propose à ses clients une large gamme de produits alimentaires frais d'origine locale et biologique. Elle répond ainsi à la tendance du « manger sain ».

Elle s'appuie sur un vaste réseau de producteurs locaux. Ses salariés, presque tous coopérateurs (propriétaires), partagent largement ces valeurs et contribuent au succès de l'enseigne.

**Question :** Indiquez la contribution des parties prenantes à la réalisation des objectifs d'Ô Quotidien.

**Notions :**

Partie prenante : individu ou groupe d'individus pouvant affecter ou être affecté(s) par la réalisation des objectifs de l'entreprise.

R. Edward Freeman (né en 1951) intègre au champ de l'analyse stratégique l'ensemble des acteurs [stakeholders] qui exercent une influence sur l'entreprise et peuvent agir comme des contre-pouvoirs.

**Réponse :** Les parties prenantes d'Ô Quotidien sont : les clients qui achètent les produits qui correspondent à leurs besoins, les producteurs qui trouvent un débouché à leurs produits, les salariés qui sont rémunérés pour leur travail et trouvent en plus un épanouissement personnel tout en contribuant au développement de l'activité.

En tant que coopérateurs, ils ont financé l'entreprise et participent ainsi à la réalisation de ses objectifs. Salariés, clients, fournisseurs et propriétaires agissent directement sur l'entreprise, en contribuant à la réalisation de ses objectifs.

### **Simulation :**

Judith souhaitait lors de la création de son entreprise Ô Quotidien produire elle-même les fruits et légumes vendues dans son épicerie. Mais elle s'est bien vite rendu compte qu'elle n'avait pas les ressources et les compétences pour cultiver tous ces produits.

Mieux valait s'appuyer sur le savoir-faire des producteurs locaux.

**Question :** Analysez les arbitrages effectués par Judith en vous appuyant sur la notion de chaîne de valeur.

**Notions :**

Chaîne de valeur : assemblage des différentes fonctions de l'entreprise permettant de générer sa marge.

Michael Porter (né en 1947), professeur de stratégie, montre l'importance de l'optimisation de la chaîne de valeur et de l'analyse de l'environnement pour construire un avantage concurrentiel.

**Réponse :** Judith a dû choisir entre faire elle-même (conserver la fonction de production dans la chaîne de valeur) ou faire faire (sortir l'activité de la chaîne de valeur).

La solution de l'externalisation (faire produire les fruits et légumes par des producteurs locaux) est plus avantageuse, car elle est moins coûteuse et elle utilise au mieux le savoir-faire de ses partenaires.

**🔪 Simulation :**

Judith souhaiterait ouvrir un rayon viandes bio. Comme elle le fait toujours, elle demande l'avis de ses salariés sur le projet.

Ils expriment une forte hostilité. Ils considèrent d'une part qu'ils n'ont pas les compétences pour fournir une telle prestation et d'autre part que cela s'oppose à leurs convictions personnelles : ils sont tous végétariens !

Judith va devoir renoncer à ce projet.

**Question :** Montrez l'influence du style de direction et du rôle des salariés dans la prise de décision finale de Judith.

**Notions :**

- Style de direction : façon dont un dirigeant prend ses décisions.
- Contre-pouvoir : opposition face à un pouvoir établi.

Rensis Likert (1903-1981) est un psychologue à l'origine de la typologie des quatre styles de direction : autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif.

Michel Crozier (1922-2013) est un sociologue qui analyse les stratégies mises en œuvre par les acteurs pour défendre leur intérêt et leur marge de liberté face au pouvoir.

**Réponse :** Selon la typologie de Likert, Judith adopte un style consultatif car elle demande aux salariés leur avis sur le projet et accepte d'y renoncer.

Les salariés hostiles au projet se comportent comme des contre-pouvoirs face à l'autorité incarnée par Judith afin de préserver leurs marges de liberté.