

# Les Cahiers du DRH

## PREMIERS ACCORDS RELATIFS AU FONCTIONNEMENT DU CSE

- Loi Pacte – Épargne salariale et épargne retraite : du neuf avec du vieux ?
- Pourquoi et comment négocier un accord interentreprises ?
- Secret des affaires : et si on se disait tout (ou presque) ?

**266** | MENSUEL  
JUILLET 2019



Wolters Kluwer

## LES FICHES CONSEIL DE SYLVAIN NIEL

### PREMIERS ACCORDS RELATIFS AU FONCTIONNEMENT DU CSE

À six mois de la mise en place obligatoire de l'instance, *Sylvain Niel* passe au crible les premiers accords publiés sur *Légifrance*. De quoi inspirer les DRH ! .....

2

## FROMONT BRIENS : INNOVER (ET) OPTIMISER

### LOI PACTE – ÉPARGNE SALARIALE ET ÉPARGNE RETRAITE : DU NEUF AVEC DU VIEUX ?

Supposée traduire la volonté de simplifier et de redynamiser l'épargne salariale, de renforcer le partage de la valeur ajoutée avec les salariés, mais aussi d'améliorer la compréhension et la lisibilité des produits d'épargne retraite pour en renforcer l'attractivité, la loi Pacte, qui vient d'être publiée, remplit-elle les objectifs assignés ? Analyse .....

14

## PRÉCONISATIONS DE MARIE HAUTEFORT

### POURQUOI ET COMMENT NÉGOCIER UN ACCORD INTERENTREPRISES ?

Quasi-ignoré du législateur et marginal en pratique, le niveau de l'interentreprises peut se révéler le plus approprié dans certains contextes. *Marie Hautefort* défriche ses domaines d'élection et décrypte les modalités de négociation et de conclusion d'un tel accord ....

24

## ÉCLAIRAGE

### SECRET DES AFFAIRES : ET SI ON SE DISAIT TOUT (OU PRESQUE) ?

Promouvoir un droit à l'information des élus constamment élargi tout en assurant la protection des données de l'entreprise les plus sensibles semble relever d'une gageure. Décryptage ....

32

## LES BONNES PRATIQUES DE RAPHAËL AVOCATS

### LE MANAGEMENT BIENVEILLANT : VŒUX PIEUX OU RÉALITÉ ?

Facilitateur, mais aussi modérateur, voire animateur... Il ne s'agit pas là des principaux traits de caractères d'un G.O, mais plutôt de ceux attendus aujourd'hui d'un manager ! Explications .....

36

## TEITGEN & VIOTTOLO : MAÎTRISER LE RISQUE PÉNAL

### TRAVAIL DISSIMULÉ : SOYEZ VIGILANTS !

Sous-traitants, micro-entrepreneurs, stagiaires... la distraction n'est pas de mise quand vous collaborez avec des personnes qui ne sont pas salariées. Voici quelques précautions élémentaires à prendre, en formes de pense-bête, pour ne pas risquer les foudres du tribunal correctionnel .....

41

## REPÈRE RH

### MANAGER DEMAIN (TROISIÈME PARTIE)

Dernier volet de notre série consacrée aux nouveaux modes de management. Place ce mois-ci aux acteurs-clés chargés de porter le changement : direction générale, ressources humaines, et surtout manager... sans oublier l'intelligence artificielle ! .....

44

## BLOC NOTES

Rendez-vous .....

50

Ce numéro est accompagné d'un encart publicitaire



Alain DUPAYS

## Mouvement perpétuel

« À pied, à cheval, en voiture » ou « en bateau à voiles », vous voilà déjà, sans doute, sur le chemin des vacances ou à deux doigts.

Destination, façon Jacques Prévert : la mer avec « ses coquillages, ses îles parfumées » et « ses saumons fumées ».

Voire la campagne ou la montagne de *Jean Ferrat* pour, sur la trace des anciens, « *tuer la caille ou le perdreau et manger la tomme de chèvre* »

Rustique, mais authentique, la vraie vie, quoi !

Objectif : souffler, oxygéner vos neurones, décompresser, vous déconnecter...

Bref... programme digital détox.

Et surtout couper les ponts, pendant quelques semaines, avec « *les flonflons* » d'la réforme.

Car, depuis quelques années, c'est comme si « *toutes les fleurs* » du droit du travail « *soudain, (s'étaient) mises à pousser, pousser à tort et à travers* ».

Certes, vous êtes, comme la grande Édith, « *toujours à la fête* ».

Mais cela vous fait, vous aussi, « *tourner la tête* ».

C'est, osons la comparaison, votre « *manège* » à vous.

« *Quand c'est fini, ni ni ni, ça recommence* » : RGPD, formation, apprentissage, CSE, exonération des heures sup', retenue à la source, seuil d'effectif, épargne salariale, etc., etc.

Genre orchestration, répétitive et crescendo, du *Boléro de Ravel*.

Formons le vœu que tout étourdis, et de surcroît tétanisés, vous ne décidiez pas, comme le train de *Prévert*, de ne plus avancer, de peur d'abîmer ces variétés subtiles et rares, encore pleines de secrets. ♦

**Très bonnes vacances à toutes et à tous.**



# Premiers accords relatifs au fonctionnement du CSE



**Sylvain NIEL**

Avocat associé,  
Directeur du département GRH **Fidal**  
[Sylvain.niel@fidal.fr](mailto:Sylvain.niel@fidal.fr)

Qu'ont négocié les partenaires sociaux  
s'agissant du fonctionnement du CSE ?

Quel rôle ont-ils confié aux commissions,  
à la CSCCT et aux représentants de  
proximité ? Avec quels moyens ?

**P**rogressivement,  
les CSE rempla-  
cent les CE et les  
autres instances.

Après des élections par-  
fois mouvementées avec  
des représentativités syndicales bouleversées et cer-  
tains syndicats exclus de la négociation collective, le  
calme revient dans les entreprises.

Quels aménagements relatifs au fonctionnement du  
CSE les partenaires sociaux ont-ils négocié ? Quelles  
formes de représentation du personnel ont-ils retenu ?

Tour d'horizon prenant appui sur l'analyse d'une  
centaine d'accords collectifs.

## ORGANISATION ET MOYENS

### Organisation

#### Bureau

Plusieurs accords prévoient la mise en place d'un  
bureau du CSE.

Ses membres sont toujours  
désignés lors de la pre-  
mière réunion qui suit son  
élection. Il est en général  
composé d'une dizaine de  
personnes dont :

- un secrétaire, élu conformément à l'article L. 2315-23 du Code du travail, parmi ses seuls membres titulaires ;
- un secrétaire adjoint ;
- un secrétaire de Commission santé, sécurité et conditions de travail ;
- un trésorier élu, conformément à l'article L. 2315-23 du Code du travail, parmi ses seuls membres titulaires ;
- un trésorier adjoint ;
- un référent en matière de lutte contre le harcèlement et les agissements sexistes ;
- un président Activités sociales et culturelles.



Ce bureau est en principe chargé :

- d'exécuter les délibérations prises par le CSE ;
- de coordonner l'activité de ses commissions ;
- de préparer le projet d'ordre du jour des réunions du comité ;
- et, plus généralement, d'assurer en étroite collaboration avec le secrétaire le fonctionnement permanent du CSE.

Pour ce faire, il se réunit au moins une fois par mois. Ce temps de réunion s'impute le plus souvent sur les heures de délégation <sup>(1)</sup>.

### Rôle assigné aux suppléants

Beaucoup d'accords se penchent sur la répartition des rôles entre membres titulaires et membres suppléants. Dans leur écrasante majorité, ils décident que les suppléants n'assistent aux réunions plénières ou préparatoires qu'en cas d'absence des titulaires. Ils ont dès lors accès aux mêmes informations. Afin de pouvoir participer aux réunions, les convocations leur sont adressées à titre indicatif <sup>(2)</sup>.

Certains accords ont cependant prévu :

- qu'ils participent aux réunions préparatoires du CSE <sup>(3)</sup> ;
- par exception, qu'ils participent, à tour de rôle, en présence des titulaires aux réunions du CSE, et ce avec une voix consultative, le but recherché étant que chaque suppléant assiste à deux réunions par an <sup>(4)</sup> ;

- qu'ils assistent aux réunions du CSE sur certains thèmes hors application des règles de suppléance, et qu'ils soient convoqués et prennent part aux débats avec voix consultative <sup>(5)</sup>.

#### Remarque

Une tendance lourde est observée selon laquelle les représentants de proximité sont désignés par le CSE parmi ses membres suppléants ou siègent dans ses commissions (*voir plus loin pour ces deux instances*).

## Moyens

### Personnels mis à disposition

Peu d'accords l'envisagent, mais quand c'est le cas, les parties conviennent que plusieurs salariés à temps complet sont mis à la disposition du CSE. Dans ce cas, les intéressés continuent d'être rémunérés par l'entreprise, mais leur salaire et les charges sociales patronales afférentes sont intégralement déduites du budget de fonctionnement du CSE. Le plus souvent, le personnel du CSE est recruté par ce dernier <sup>(6)</sup>.

### Équipements

Les accords abordent assez rarement les équipements du CSE. Ils se réfèrent le plus souvent aux dispositions légales ou au règlement intérieur du comité par l'emploi de formules-type, telles : « *Conformément aux dispositions légales, l'employeur met à la disposition du CSE un local aménagé et le matériel nécessaire à l'exercice de ses fonctions* » <sup>(7)</sup>.

### Utilisation de l'intranet

Certains misent sur la numérisation, et notamment la mise en place de sites intranet, de remise d'ordi-

(1) Accord collectif relatif à la mise en place du CSE, Matériel industriel, Sncf Mobilités, 19 mars 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T09319001905 (Date de la publication sur Légifrance : 8 avr. 2019).

(2) Accord pour la mise en place des Comités sociaux et économiques d'établissement, du CSE central et des représentants de proximité ainsi que les moyens alloués, Elior Entreprises, 19 févr. 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T09219008490 (Date de la publication sur Légifrance : 21 mars 2019).

(3) Avenant n° 1 à l'accord de CSE du 18 décembre 2018, Eiffage Construction Tertiaire, 14 mars 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T09219009440 (Date de la publication sur Légifrance : 18 avr. 2019). En l'espèce, celles-ci, d'une durée de 4 heures, se tiennent avant chaque réunion du CSE.

(4) Accord sur le dialogue social dans le cadre de la mise en place du CSE, SDAB Leroy Merlin, 26 mars 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T08719000710 (Date de la publication sur Légifrance : 24 avr. 2019). Il est ici prévu que le nom du suppléant choisi soit communiqué à la direction au moins trois jours à l'avance.

(5) Accord relatif au fonctionnement du CSE, OPH en Somme (Office public de l'habitat), 12 mars 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T08019000850 (Date de la publication sur Légifrance : 8 avr. 2019).

(6) Accord relatif à la mise en place du CSE du Grand port maritime de Nantes Saint-Nazaire, 15 avr. 2019 – Autres dispositions de conditions de travail (CHSCT, médecine du travail, politique générale de prévention) – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T04419003802 (Date de la publication sur Légifrance : 24 avr. 2019).

(7) Accord relatif à la mise en place du CSE, Bischof + Klein France, 7 mars 2019 – Autres dispositions de conditions de travail (CHSCT, médecine du travail, politique générale de prévention) – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T02719000702 (Date de la publication sur Légifrance : 8 avr. 2019).



nateurs ou téléphones portables et de tablettes pour faciliter les échanges.

Un accord envisage la mise en place d'un espace intranet partagé entre tous ses établissements, une vingtaine au total, et dispose que chaque organisation syndicale représentée au comité central a la possibilité d'informer par ce biais l'ensemble des salariés de l'entreprise. À cette fin, les syndicats disposent d'une liste de diffusion nationale par courriel.

L'accord d'un groupe étranger <sup>(8)</sup> est lui très rigoureux quant à l'utilisation de l'intranet dédié au CSE. Il précise ainsi que :

- si chaque salarié peut accéder aux communications sociales sur l'espace d'affichage intranet mis en place pour chacune des OS et des IRP, les projets de publication sont déterminés après avis favorable des membres de l'instance de représentation du personnel concernée ;
- l'utilisation des identités visuelles de la société (par exemple, logo et charte graphique) est soumise à l'accord préalable écrit de la DRH ;
- l'administrateur de la page intranet doit être le secrétaire de l'instance concernée ;
- les publications et informations des pages intranet doivent être en lien avec la situation économique et sociale de l'entreprise ou une actualité pouvant l'impacter, dans l'intérêt des salariés, et conformes à la politique d'utilisation acceptable des ressources informatiques, ainsi qu'aux dispositions de l'article L. 2142-6 du Code du travail.

À des fins de limitation du volume de stockage, les parties à l'accord ont en outre convenu que :

- la communication de vidéos, ou de fichier dont la taille excède 1 Go, se fera exclusivement par communication d'un lien vers un site internet externe, sauf dérogation après accord exprès de la DRH ;
- les contenus relevant d'une « *information périodique* » (par exemple, information liée à un événement particulier limité dans le temps) seront

supprimés dans un délai de 12 mois après publication.

Enfin, en cas de diffusion d'un sondage, d'un questionnaire ou de toute autre sollicitation impliquant une réponse en masse de salariés, l'administrateur de la page intranet qui en a pris l'initiative s'engage à adresser à la DRH une copie dudit projet trois jours ouvrables avant sa publication, et à respecter la réglementation applicable en matière de protection des données à caractère personnel si le traitement n'est pas anonyme.

Plus restrictif, un accord d'UES <sup>(9)</sup> prévoit que l'espace dédié aux comités d'établissement regroupe notamment :

- les comptes-rendus ou extraits de procès-verbaux, une fois approuvés ;
- le calendrier des réunions à venir ;
- toutes informations relatives aux activités sociales et culturelles ;
- les coordonnées des membres des comités d'établissement.

Ce même accord indique, s'agissant du *mailing*, que la diffusion collective aux salariés (par exemple, par courriel à destinataires multiples, ou par démultiplication de courriels individuels) *via* la messagerie d'entreprise n'est autorisée qu'à l'attention des salariés qui se sont inscrits sur la liste de diffusion de l'OS, laquelle ne peut donc pas « *exploiter* » les groupes répertoriés dans le carnet d'adresse de l'entreprise. Le syndicat est décisionnaire et garant de sa forme, son contenu et des modalités de conservation garantissant la protection des données.

D'autres accords sont encore moins tolérants dans l'espace de liberté laissé aux syndicats sur le site intranet qui leur a été attribué et sous les communications qu'ils ont créées. Ainsi, celui d'une société de l'aérospatiale <sup>(10)</sup> stipule que, dans le but d'assurer une utilisation conforme à son objet et optimale du

(8) Accord sur la nouvelle organisation des instances représentatives du personnel au sein de la société Steelcase SA, 11 déc. 2018 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T06718001458 (Date de la publication sur Légifrance : 5 mars 2019).

(9) Accord relatif à l'UES Laboratoires Expanscience, 14 mars 2019 – Autre, précisez – T09219009173 (Date de la publication sur Légifrance : 18 avr. 2019).

(10) Accord relatif à la diffusion des communications syndicales sur l'intranet de Thales Alenia space France, 18 déc. 2017 – Autre, précisez Calendrier des négociations Commissions paritaires Droit syndical, IRP, expression des salariés Fin de conflit – A03118007326 (Date de la publication sur Légifrance : 4 juill. 2018).



réseau intranet par l'ensemble des salariés, les syndicats peuvent uniquement permettre le téléchargement de fichiers bureautiques ou PDF sur leur site, et que leur sont interdites les techniques suivantes :

- la création de forum ou de chat ;
- l'intégration de fichiers vidéo ou audio ;
- le téléchargement de vidéo ou de bande son ;
- la visualisation de vidéo(s) par le biais du réseau au fur et à mesure du chargement (« *streaming* ») ;
- la diffusion de tracts par messagerie électronique ou newsletters.

#### Remarque

Des sanctions sont en outre prévues en cas de manquement d'une OSR à ces règles d'utilisation. L'accord précise qu'une mise en demeure lui sera adressée par la DRH, l'invitant à s'y conformer sous un délai de 24 heures, faute de quoi l'accès à l'intranet lui sera refusé pour une durée de deux mois, cette suspension étant portée à six mois en cas de récidive.

Enfin, un dernier accord a attiré notre attention, en ce qu'il prévoit des moyens modernes de communication numérique <sup>(11)</sup>. Dans le cadre de leur mandat, il est remis aux élus et aux représentants syndicaux une tablette leur permettant de recevoir, suivre et traiter les documents liés à l'ordre de jour de chaque réunion, par le biais d'une application dédiée. Cette tablette se substitue à l'envoi et à la mise à disposition des documents sous forme papier, et a également vocation à être utilisée pour le dépôt de réclamations individuelles et collectives par les élus du CSE.

### Financement des expertises

Peu d'accords abordent ce sujet. L'un d'entre eux <sup>(12)</sup> précise que, dans le cadre notamment des consultations récurrentes obligatoires pour lesquelles le

CSEC est sollicité, le financement des expertises votées sera pris en charge en totalité par l'entreprise.

### Heures de délégation

Beaucoup d'accords rappellent le régime légal et disposent que, conformément aux articles R. 2315-5 et R. 2315-6 du Code du travail, les membres titulaires ont la possibilité chaque mois de répartir entre eux et avec les suppléants leurs heures de délégation, sans que cela conduise l'un des élus à disposer dans le mois de plus d'une fois et demie le crédit d'heures dont il bénéficie.

Il est quelques fois accordé un crédit d'heures supplémentaires au secrétaire et au trésorier du CSE afin de prendre en compte le rôle spécifique qui leur incombe. Ce crédit, très variable d'un accord à l'autre, s'établit en général à une dizaine d'heures par mois <sup>(13)</sup>.

Enfin, un accord <sup>(14)</sup> octroie à chaque organisation syndicale représentative un crédit complémentaire de 30 heures de délégation par mois pour les suppléants, dans la limite de six heures par personne et par mois. Pour le suivi de ces heures, et afin de moderniser et de simplifier leur pointage, l'accord prévoit de remplacer les bons de vacations « *papiers* » par un logiciel informatique. Pour ce faire, une réunion de la commission de suivi de l'accord est organisée pour échanger sur les modalités de cette mise en place, notamment sur la composition d'un groupe de travail.

### Formation

Comme la plupart des autres accords, l'un d'entre eux <sup>(15)</sup> prévoit d'organiser, dans les deux mois de la mise en place ou du renouvellement du CSE, une réunion d'information collective à destination des nouveaux élus ou désignés et de leurs managers,

(11) Accord collectif relatif à la mise en place du CSE et des représentants de proximité au sein de DGII, DGST, DGEX et Siège DGOP, SNCF Réseau, 20 févr. 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T09319001755 (Date de la publication sur Légifrance : 18 mars 2019).

(12) Accord sur la représentation élue du personnel et les représentants de proximité au sein de Gemalto SA, 27 févr. 2019 – Autre, précisez Droit syndical, IRP, expression des salariés – T09219008560 (Date de la publication sur Légifrance : 21 mars 2019).

(13) Accord relatif à la constitution, aux moyens, aux modalités de fonctionnement et aux attributions du CSE Bio Pôle Antilles, 8 avr. 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés Elections professionnelles, prorogations de mandat et vote électronique – T97119000332 (Date de la publication sur Légifrance : 24 avr. 2019).

(14) Accord relatif à la mise en place et au fonctionnement du CSE Chantiers de l'Atlantique, 9 avr. 2019 – Autres dispositions de conditions de travail (CHSCT, médecine du travail, politique générale de prévention) Droit syndical, IRP, expression des salariés – T04419003748 (Date de la publication sur Légifrance : 24 avr. 2019).

(15) Accord sur la représentation élue du personnel et les représentants de proximité au sein de Gemalto SA, 27 févr. 2019 précité.

portant sur les droits, devoirs et responsabilités liés à l'exercice des mandats.

Dans le même ordre d'idées, mais de façon plus structurante, un autre accord <sup>(16)</sup> envisage une formation de sensibilisation du management. Ainsi à l'issue de chaque élection professionnelle, une action est menée auprès des responsables hiérarchiques comptant un représentant du personnel dans leur effectif afin de les sensibiliser sur les droits et devoirs en matière d'exercice des mandats de représentation. Cet accord précise que le rôle des managers de proximité est central dans le maintien d'un dialogue social de qualité. Par conséquent, il est prévu qu'un cursus de formation dédié aux enjeux sociaux soit mis en place dans le parcours de formation de ces managers.

Enfin, un accord <sup>(17)</sup> prévoit, à l'intention des élus et des représentants syndicaux, le bénéfice d'une journée de formation afin d'appréhender l'utilisation de l'outil digital.

## BDES

La base de données économiques et sociales (BDES) rassemble, rappelons-le, l'ensemble des informations nécessaires aux consultations et informations récurrentes et ponctuelles que l'employeur met à disposition du CSE. Une liste de thèmes est donnée par l'article L. 2312-36 du Code du travail, et peut être adaptée par accord collectif <sup>(18)</sup>.

Dans ce cadre, certains accords <sup>(19)</sup> précisent que la mise à disposition des informations dans la BDES vaut communication des rapports et informations au CSE, et qu'aucun des documents qui y figure ne fera l'objet d'un envoi sur support papier, sauf dysfonctionnement technique de la base de données. Dans tous les cas, il est bien indiqué que le délai de consultation commence à courir à la date de la mise à jour des documents dans la BDES.

(16) Accord portant sur le dialogue social et la mise en place du CSE, SA des Papeteries de Begl, 31 janv. 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T03319002209 (Date de la publication sur Légifrance : 3 avr. 2019).

(17) Accord collectif relatif à la mise en place du CSE, Matériel industriel, Sncf Mobilités, 19 mars 2019 précité.

(18) C. trav., art. L. 2312-21.

(19) Accord d'entreprise relatif à la mise en œuvre du CSE Autocars Maisonneuve, 11 mars 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T06919005029 (Date de la publication sur Légifrance : 8 avr. 2019).

Un autre accord <sup>(20)</sup> précise qu'en début de mandature les élus du CSE et les délégués syndicaux (DS) sont destinataires des identifiants et codes destinés à leur permettre d'accéder à la BDES, ceci faisant office de remise de l'information utile aux représentants du personnel lors de la mise en place des nouvelles instances, ainsi que tout au long de la mandature.

Enfin, un dernier accord <sup>(21)</sup> stipule que « *conformément aux dispositions légales, une BDES au format papier sera en libre consultation au service RH de l'entreprise* ».

## RÉUNIONS

### Réunions ordinaires

#### Fréquence

##### Entreprises mono-établissement

Si la loi prévoit six réunions au minimum par an <sup>(22)</sup>, la fréquence la plus observée est d'une réunion toutes les six semaines, soit huit réunions ordinaires chaque année <sup>(23)</sup>, même si d'autres accords maintiennent le rythme de douze par an <sup>(24)</sup>.

Certains conviennent de tenir de 8 à 10 réunions par an, soit environ une fois par mois pour les mois d'activité <sup>(25)</sup>.

Un accord, qui pose le principe de huit réunions par an, précise également qu'en l'absence de point à l'ordre du jour, et avec l'accord du secrétaire du

(20) Accord d'entreprise relatif à la mise en place du CSE, CRM 71, 28 mars 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T07119000867 (Date de la publication sur Légifrance : 11 avr. 2019).

(21) Accord relatif à la mise en place du CSE, Bischof + Klein France, 7 mars 2019 précité.

(22) C. trav., art. L. 2312-19.

(23) Accord sur l'évaluation du dialogue social dans le cadre de la mise en place et du fonctionnement du CSE Polyclinique Francheville, 1 févr. 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T02419000385 (Date de la publication sur Légifrance : 18 mars 2019).

(24) Accord collectif d'entreprise relatif à la mise en place et au fonctionnement du CSE Socultur, 1 févr. 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T03319002084 (Date de la publication sur Légifrance : 11 avr. 2019).

(25) Accord de Dialogue social : accord d'entreprise relatif à la mise en place et au fonctionnement du CSE Gipafoc, 8 mars 2019 – Autres dispositions de conditions de travail (CHSCT, médecine du travail, politique générale de prévention) Droit syndical, IRP, expression des salariés – T04419003497 (Date de la publication sur Légifrance : 8 avr. 2019).





CSE, il peut être dressé un procès-verbal de carence dispensant de la tenue de la réunion sur le mois en question <sup>(26)</sup>.

### Structures complexes

Certains accords optent pour la décentralisation des instances avec des CSE d'établissement proches des « *business unit* », et un comité central dont les réunions sont beaucoup plus espacées. Le minimum requis par la législation est d'au moins une réunion du comité social et économique central d'entreprise (CSEC) **tous les six mois** au siège de l'entreprise et sur convocation de l'employeur <sup>(27)</sup>.

Concrètement, il convient de savoir si l'on confère à ce comité un rôle central ou non.

Ainsi, des accords envisagent des réunions plus fréquentes. L'un d'eux, conclu dans un groupe américain, précise que le CSEC se réunit au moins quatre fois par an, dont trois fois à l'occasion des consultations obligatoires, portant sur les orientations stratégiques de l'entreprise, la situation économique et financière de l'entreprise, et la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi.

Un autre précise que le CSEC se réunit au moins une fois tous les six mois, au siège de l'entreprise. La première réunion suivant l'élection du comité tient lieu de « *séance* » d'information. Elle est suivie d'une seconde organisée un mois après la première, afin de recueillir l'avis des membres composant l'instance.

Un autre accord fixe à deux le nombre de réunions plénières du CSEC dans l'année, précédées chacune d'une réunion préparatoire d'au plus une journée.

Selon un autre, le CSEC est d'abord consulté sur les orientations stratégiques de l'entreprise et leurs conséquences sociales notamment sur l'emploi et sur la situation économique et financière de l'entreprise. Ces deux premières consultations sont organisées au sein du seul CSEC avec une simple information au niveau des établissements. En revanche, la consultation sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi est effectuée au niveau des établissements, lesquels rendent un avis

transmis aux membres du CSEC au plus tard sept jours avant la réunion de consultation de celui-ci <sup>(28)</sup>.

### Calendrier

Dans un souci de meilleure organisation personnelle et professionnelle, l'établissement d'un calendrier annuel des réunions est souvent imposé par les accords. Il est généralement planifié au mois de décembre de l'année précédente <sup>(29)</sup>.

L'un d'entre eux précise <sup>(30)</sup> que l'ordre du jour mensuel est structuré en deux parties distinctes :

- l'une dédiée aux compétences économiques du CSE ;
- l'autre aux réponses et réclamations individuelles et collectives du personnel.

Il est ajouté que, conformément aux prévisions légales :

- quatre de ces réunions (une par trimestre) sont consacrées en tout ou partie à l'exercice des missions de la commission CSSCT en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail ;
- que l'ordre du jour des réunions du CSE est communiqué par le Président aux membres du comité dans les cinq jours ouvrables précédant la réunion, ou dans les trois jours en cas d'urgence et de demande d'organisation d'une réunion extraordinaire.

### Tenue

Si les réunions présentiels restent et demeurent la règle, le recours à la visioconférence pointe le bout de son nez dans certaines entreprises. Quelques accords en limitent toutefois l'utilisation. L'accord d'une société américaine précise qu'afin de maintenir un bon niveau de communication et de permettre aux participants de se rencontrer et d'échanger de visu, il sera organisé un minimum de quatre réunions en présentiel par an pour le comité.

<sup>(26)</sup> Accord sur la mise en place du CSE et son fonctionnement, UES Tape à l'œil, 20 mars 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T59L19004852 (Date de la publication sur Légifrance : 8 avr. 2019).

<sup>(27)</sup> C. trav., art. L. 2316-15.

<sup>(28)</sup> Accord sur la représentation élue du personnel et les représentants de proximité au sein de Gemalto SA, 27 févr. 2019 précité.

<sup>(29)</sup> Accord portant sur le dialogue social et la mise en place du CSE, SA des Papeteries de Begl, 31 janv. 2019 précité.

<sup>(30)</sup> Accord d'entreprise relatif à la mise en place du CSE Millenium, 31 janv. 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T09119001927 (Date de la publication sur Légifrance : 27 févr. 2019).

Un autre accord dispose que le recours à la visioconférence pour réunir le CSEC pourra être autorisé par accord entre l'employeur et les membres élus du comité, et qu'en tout état de cause il devra demeurer exceptionnel et qu'aucun avis ne pourra être recueilli lors de ces réunions à distance <sup>(31)</sup>.

### Élaboration du procès-verbal

Un accord prévoit que les procès-verbaux doivent être établis et intégrer les différentes remarques éventuelles des membres des CSE présents dans un délai de deux mois après la fin de la réunion, étant entendu qu'un extrait de procès-verbal pourra être délivré à la demande de l'un de ses membres ou du Président avant l'expiration de ce délai.

Il est précisé que la rédaction des PV est établie sous la responsabilité du secrétaire du CSE, selon les modalités définies localement et transmis à tous les membres du CSE. Ces PV doivent être adoptés en séance plénière avant diffusion. En outre, sur décision de la majorité des membres du CSE :

- il peut être fait appel au service d'un sténotypiste. Dans ce cas, les frais sont pris en charge par la direction ;
- le secrétaire du CSE peut effectuer la prise de note en lieu et place du sténotypiste pour l'élaboration des procès-verbaux <sup>(32)</sup>.

Un autre accord dispose <sup>(33)</sup> qu'en cas d'empêchement du secrétaire le secrétaire-adjoint peut le remplacer, et que dans l'hypothèse d'une absence simultanée il doit être immédiatement élu un secrétaire de séance choisi parmi les membres présents.

Il est par ailleurs prévu <sup>(34)</sup> que le CSE fasse appel à un rédacteur extérieur pour l'établissement des procès-verbaux. Il est choisi par la DRH et le secrétaire du CSE, à la suite d'un appel d'offres, étant entendu que la direction se réserve la possibilité de procéder chaque année à un nouvel appel d'offres. Le coût de

ce prestataire est supporté à parts égales entre la direction et le CSE sur son budget de fonctionnement. Le procès-verbal est transmis par message électronique par le secrétaire aux membres du CSE et à la direction, dans les 10 jours ouvrés. Les destinataires disposent d'un délai de 8 jours ouvrés préfix, pour lui soumettre des demandes de modifications.

Un autre accord <sup>(35)</sup> précise qu'afin d'aider à la rédaction du PV, un enregistrement audio des réunions est réalisé. Celui-ci ne peut être utilisé que dans le cadre de la rédaction du procès-verbal. Il n'est accessible qu'au secrétaire du CSE et au président de l'instance, et ne peut être transmis ou écouté par une personne tierce.

### Planification des consultations récurrentes

La majorité des accords envisage trois consultations annuelles différenciées :

- sur les orientations stratégiques ;
- sur la situation économique et financière de l'entreprise ;
- et enfin sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi <sup>(36)</sup>.

On observe par ailleurs que certains accords conviennent :

- que le CSE se prononce par des avis séparés sur chacun de ces trois thèmes lors d'une séance unique <sup>(37)</sup> ;
- que, pour chacun d'entre eux, la consultation du CSE est réalisée annuellement <sup>(38)</sup> ;

<sup>(31)</sup> Accord sur la représentation élue du personnel et les représentants de proximité au sein de Gemalto SA, 27 févr. 2019 précité.

<sup>(32)</sup> Accord sur la représentation élue du personnel et les représentants de proximité au sein de Gemalto SA, 27 févr. 2019 précité.

<sup>(33)</sup> Accord collectif relatif à la mise en place du CSE, Matériel industriel, Sncf Mobilités, 19 mars 2019 précité.

<sup>(34)</sup> Accord relatif à la mise en place et au fonctionnement du CSE Punch Powerglide Strasbourg, 30 janv. 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T06719001973 (Date de la publication sur Légifrance : 8 avr. 2019).

<sup>(35)</sup> Accord sur CSE et le dialogue social, Defontaine, 12 mars 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T08519001527 (Date de la publication sur Légifrance : 11 avr. 2019).

<sup>(36)</sup> Accord relatif à la mise en place et au fonctionnement du CSE Eurovia Béton, 25 févr. 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T03719000689 (Date de la publication sur Légifrance : 11 avr. 2019).

<sup>(37)</sup> Accord sur la mise en place des CSE au sein du Groupe Eiffage Infrastructures, 11 févr. 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T07819002302 (Date de la publication sur Légifrance : 18 mars 2019).

<sup>(38)</sup> Accord relatif sur le dialogue social et la mise en place du comité social et économique (CSE) Sanner France, 30 janv. 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T06719001979 (Date de la publication sur Légifrance : 21 mars 2019).



– que le CSE est consulté uniquement dans le cadre de la consultation annuelle sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi sur les thèmes relatifs à :

- la prévention en matière de santé et de sécurité,
- le bilan social,
- l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,
- l'évolution de l'emploi et des qualifications,
- la formation professionnelle <sup>(39)</sup>.

## REPRÉSENTANTS DE PROXIMITÉ

### Désignation

Dans la plupart des accords, il est prévu que les organisations syndicales représentatives (OSR) transmettent au président du CSE la liste des représentants de proximité (RP) qu'ils auront désignés. Les mandats des RP sont répartis entre les syndicats en fonction de leur représentativité tous collèges confondus en appliquant la règle de la proportionnelle à la plus forte moyenne, conformément au droit commun électoral régissant les élections professionnelles <sup>(40)</sup>.

D'autres précisent :

- qu'ils sont désignés par les membres titulaires du CSE, par un vote à bulletin secret, sur la base d'un appel à candidatures au sein des différents pôles <sup>(41)</sup> ;
- qu'ils sont proposés par les OS, parmi les membres élus du CSE ou parmi les salariés relevant du service concerné, et que le CSE valide en réunion plénière cette désignation par un vote à la majorité des présents <sup>(42)</sup> ;

<sup>(39)</sup> Accord collectif relatif à la mise en place du CSE et des représentants de proximité au sein de DGII, DGST, DGEX et Siège DGOP, SNCF Réseau, 20 févr. 2019 précité.

<sup>(40)</sup> Accord sur la représentation élue du personnel et les représentants de proximité au sein de Gemalto SA, 27 févr. 2019 précité.

<sup>(41)</sup> Accord relatif à la mise en place du CSE et des représentants de proximité, Acolade, 13 mars 2018 – Droit syndical, IRP, expression des salariés A06918014599 (Date de la publication sur Légifrance : 30 août 2018).

<sup>(42)</sup> Accord collectif relatif à la mise en place du CSE et des représentants de proximité au sein de DGII, DGST, DGEX et Siège DGOP, SNCF Réseau, 20 févr. 2019 précité.

– que leur désignation a lieu dans le cadre d'une réunion du CSE dédiée, par un vote à la majorité des membres titulaires et suppléants du CSE, ceux-ci devant autant que possible privilégier, lors de leur vote, l'élection d'un salarié appartenant aux effectifs du service concerné <sup>(43)</sup> ;

– qu'ils sont désignés lors de la première réunion du CSE après sa constitution ou son renouvellement, en priorité parmi les élus du CSE travaillant dans la filiale concernée, à bulletin secret ou à main levée par les élus titulaires et à la majorité des voix valablement exprimées <sup>(44)</sup> ;

– que l'un d'entre eux peut être désigné en dehors des membres du CSE si aucun élu de l'instance n'appartient à la société considérée, l'intéressé devant obligatoirement appartenir à la société dont il est représentant <sup>(45)</sup>.

Dans tous les cas, il est précisé que le mandat des RP prend fin avec celui des membres élus du CSE, et que lorsque l'un d'entre eux le perd (démission du mandat, rupture du contrat de travail, mobilité en dehors de l'établissement au sein duquel il a été désigné...), il est remplacé par un autre RP désigné par l'OS concernée ou par le CSE.

#### Remarque

Dans un accord, les parties ont mis en place des « *désignés de proximité* ». Ces « *désignés* », qui prennent le nom de « DPROX », permettent notamment de compléter l'action des représentants de proximité. Ils sont désignés par les syndicats, et non par le CSE.

### Attributions

Généralement, ils ont pour mission :

- de transmettre ou de prendre en compte les réclamations collectives et individuelles des salariés

<sup>(43)</sup> Accord relatif à la mise en place de la représentation de proximité au sein de l'établissement de Douai, Renault SAS, 20 févr. 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T59L19004250 (Date de la publication sur Légifrance : 3 avr. 2019).

<sup>(44)</sup> Accord d'établissement sur la mise en place du CSE et des représentants de proximité de l'UES de l'édition, Hachette Livre, 4 janv. 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés Elections professionnelles, prorogations de mandat et vote électronique – T09219006691 (Date de la publication sur Légifrance : 29 janv. 2019).

<sup>(45)</sup> Accord d'établissement sur la mise en place du CSE et des représentants de proximité de l'UES de l'édition, Hachette Livre, 4 janv. 2019 précité.

concernant le fonctionnement habituel de l'établissement ou du service ;

- d'alerter le directeur d'établissement et le CSE sur les risques concernant la santé, la sécurité et les conditions de travail des salariés.

Manifestement, les partenaires sociaux reproduisent le schéma des délégués du personnel, et certains vont même jusqu'à procéder à un « copier-coller » lorsqu'ils précisent que les RP disposent d'un registre unique dans lequel figurent les questions / réponses <sup>(46)</sup>.

Parfois, le représentant de proximité a exclusivement un rôle en matière de santé sécurité, dont il constitue un relai privilégié <sup>(47)</sup> :

- entre les salariés et la direction du site en matière de santé, sécurité et conditions de travail ;
- de la Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) de son périmètre pour appréhender toute problématique relevant de son champ d'attribution. Dans ce cadre sécuritaire, il a notamment pour missions de :
  - participer aux inspections de site en matière de santé, sécurité, et conditions de travail,
  - sensibiliser au respect de règles de sécurité,
  - formuler des recommandations pour l'amélioration de la qualité de vie au travail, et l'amélioration des conditions de travail,
  - alerter la CSSCT de son périmètre et la direction en cas de situation à risques pour la santé physique et mentale des salariés.

Certains accords envisagent des missions complémentaires, comme par exemple <sup>(48)</sup> :

- assurer, si nécessaire, un rôle d'accompagnement et de médiation entre les salariés et leurs managers et notamment lors des entretiens annuels d'évaluation, à la demande expresse du salarié ;

<sup>(46)</sup> Accord relatif à la mise en place du CSE et des représentants de proximité, Acolade, 13 mars 2018 précité.

<sup>(47)</sup> Accord relatif à la mise en place de CSE d'établissement, d'un CSE central, de représentants de proximité et de moyens accordés à leur fonctionnement, Fedex Express Fr, 12 déc. 2018 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T06918003703 (Date de la publication sur Légifrance : 22 janv. 2019).

<sup>(48)</sup> Accord relatif à la mise en place du CSE du Grand port maritime de Nantes Saint-Nazaire, 15 avr. 2019 précité.

- informer la DRH locale et le CSE sur les événements affectant la vie du site et suivre les axes éventuels d'améliorations quant au fonctionnement quotidien de l'établissement. Ils sont informés des évolutions d'organisation des activités relevant du périmètre de leur établissement ;

- étudier les demandes de formation et leur priorisation en accord avec le directeur ;

- traiter des questions institutionnelles : réorganisation interne, communication au sein du Pôle, ambiance au travail, problématiques liées aux usagers ;

- saisir le Président et le secrétaire de toute question particulière qu'ils souhaiteraient voir inscrire à l'ordre du jour d'une prochaine réunion du CSE ;

- informer les salariés de leur périmètre de toute délibération du comité les concernant ;

- contribuer notamment à faciliter l'accès des femmes et des hommes à tous les emplois, à la résolution des problèmes liés à la maternité et à la paternité, à l'adaptation et à l'aménagement des postes de travail afin de faciliter l'accès et le maintien des personnes handicapées à tous les emplois au cours de leur vie professionnelle ;

- susciter toute initiative qu'ils estiment utile et notamment à proposer des actions de prévention du harcèlement moral, du harcèlement sexuel et des agissements sexistes.

Une réunion mensuelle est souvent organisée entre la direction d'établissement ou du service et le(s) représentant(s) de proximité afin que celle-ci puisse répondre à ces différents points.

En ce qui concerne la **restitution des débats**, les modalités sont variables. Un accord <sup>(49)</sup> a par exemple décidé que les réponses de la direction sont consignées dans un cahier six jours maximum après la réunion, et sont accessibles à chacun des salariés de l'établissement ou du service, le(s) représentant(s) de proximité étant convoqué(s) à la prochaine réunion par une information inscrite au sein du cahier à la fin de chaque réunion.

<sup>(49)</sup> Accord d'entreprise sur le nombre d'établissements distincts et la mise en place de représentants de proximité, OREAG, 8 févr. 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T03319002016 (Date de la publication sur Légifrance : 11 avr. 2019).





## Moyens

La plupart des accords mettent à disposition des représentants de proximité des moyens matériels au sein de leur établissement selon des modalités fixées par la direction de l'établissement ou son représentant en début de mandat. Sur demande et selon les disponibilités, le DRH peut également leur permettre d'utiliser une salle de réunion ou un bureau.

D'autres, plus généreux, dotent les RP :

- d'un ordinateur portable ;
- d'un téléphone portable, dont le numéro doit être affiché dans l'intranet et sur les panneaux d'affichage du périmètre concerné ;
- d'une adresse mail spécifique, s'ils le demandent ;
- d'un véhicule de l'entreprise pour ses déplacements.

S'agissant des heures de délégation, on observe que de nombreux accords attribuent aux RP, qui ne sont pas membres titulaires du CSE, des crédits d'heures mais sans possibilité de report d'un mois sur l'autre. En revanche, la mutualisation avec d'autres RP est parfois possible.

Ces heures sont traitées comme des heures de délégation de droit commun, et varient d'un accord à l'autre, de 3,5 heures à 15 heures mensuelles.

## Commissions

### *Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT)*

#### Désignation

Selon la majorité des accords, il est procédé ainsi :

- les membres titulaires et suppléants au CSE font part de leur décision de se porter candidat ou non, sous forme de liste ou de manière individuelle ;
- et les membres titulaires (ou suppléants, en l'absence des titulaires), votent à bulletins à secrets au scrutin majoritaire à un tour.

#### Missions

Les accords précisent que la commission bénéficie, par délégation du CSE, de tout ou partie des attributions du comité relatives à la santé, à la sécurité et

aux conditions de travail. Conformément aux prescriptions légales <sup>(50)</sup>, ils ajoutent que ne peuvent pas lui être délégués les attributions consultatives du comité et la faculté de recourir à un expert.

De manière quasi exhaustive, voici pêle-mêle l'ensemble des missions qui lui ont été dévolues :

- eiller de manière générale à la promotion et au respect des règles relatives au respect des conditions d'hygiène, de santé et de sécurité ;
- préparer les réunions spécifiques du CSE sur le sujet ;
- procéder à l'analyse des risques professionnels et notamment ceux auxquels peuvent être exposés les femmes enceintes, ainsi que des effets de l'exposition aux facteurs mentionnés à l'article L. 4161-1 du Code du travail et saisir le comité de toute initiative qu'elle estime utile ;
- formuler et examiner à la demande de l'employeur toute proposition de nature à améliorer les conditions de travail, d'emploi et de formation professionnelle en matière de sécurité des salariés ;
- réaliser toute enquête en matière d'accident du travail ou de maladie professionnelle ou à caractère professionnel, et notamment lorsqu'est survenu un accident du travail grave ou des incidents répétés ayant révélé un risque grave ;
- tirer des enseignements des événements ayant pu favoriser certains incidents ou accidents afin de rechercher des améliorations dans certains domaines ;
- jouer un rôle d'alerte sur des questions récurrentes posant problème en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail, et assurer le bon déroulement des réunions dans ce cadre ;
- contribuer notamment à faciliter l'accès des femmes à tous les emplois, à la résolution des problèmes liés à la maternité, l'adaptation et à l'aménagement des postes de travail afin de faciliter l'accès et le maintien des personnes handicapées à tous les emplois au cours de leur vie professionnelle ;
- susciter toute initiative qu'elle estime utile et proposer notamment des actions de prévention du

<sup>(50)</sup> C. trav., art. L. 2315-38.



harcèlement moral, du harcèlement sexuel et des agissements sexistes définis à l'article L. 1142-2-1 du Code du travail.

#### Remarque

Certains accords organisent la gestion des alertes, qu'elles soient motivées par une situation de harcèlement ou qu'elles résultent d'un danger grave et imminent. Ils prévoient que dans de telles hypothèses, l'élu saisit immédiatement l'employeur, lequel avertit le secrétaire de la CSSCT afin de permettre à l'un de ses membres de participer à l'enquête. Dès lors qu'il a été désigné, il est prévu que le référent en matière de lutte contre le harcèlement et les agissements sexistes soit sollicité par l'employeur si l'alerte concerne une situation dans son périmètre d'action. Les parties prenantes procèdent alors sans délai à une enquête et l'employeur prend immédiatement toutes les dispositions nécessaires pour remédier à la situation.

#### Réunions

Il est régulièrement indiqué dans les accords que la CSSCT est présidée par l'employeur et se réunit quatre fois par an, sur convocation du président au cours du mois précédent la réunion du CSE consacrée à ses attributions en matière de santé, sécurité et conditions de travail. De nombreux accords précisent en outre <sup>(51)</sup> que la commission peut également se réunir à l'occasion de circonstances exceptionnelles et en particulier en cas de survenance d'un accident grave.

#### Moyens-heures de délégation

La plupart des accords sont laconiques sur le sujet. L'un d'entre eux a tout de même prévu que chacun des membres de la CSSCT bénéficie d'un crédit de sept heures mensuelles dédiées à l'exercice de ses missions, ces heures n'étant ni mutualisables, ni reportables <sup>(52)</sup>.

(51) Accord sur la mise en place du CSE et son fonctionnement, UES Tape à l'œil, 20 mars 2019 précité.

(52) Accord préalable à la mise en place du CSE, portant sur la CSSCT et commissions supplémentaires, Établissement Georges Renault, 4 avr. 2019 – Autres dispositions de conditions de travail (CHSCT, médecine du travail, politique générale de prévention) Droit syndical, IRP, expression des salariés – T04419003774 (Date de la publication sur Légifrance : 24 avr. 2019).

## Autres groupes thématiques de travail ou commissions

Certains accords prévoient que lorsqu'un projet porte sur des questions engageant fortement l'entreprise, les présidents du CSE et de la CSSCT peuvent décider de la mise en place de groupes de travail thématiques durant une période limitée dans le temps.

Ce(s) groupe(s) de travail constitue(nt) un lieu d'échange et de concertation sur le thème retenu et est/sont présidé(s) par le représentant de l'employeur compétent sur le sujet traité, le cas échéant assisté d'assesseurs en lien avec d'autres CSE et les commissions du CSSCT.

L'approche originale réside dans le fait que chaque OSR peut désigner jusqu'à trois représentants pour participer à cette commission *ad hoc* parmi les salariés présents dans le périmètre du CSE. Dans ce cadre, le temps passé aux réunions par ces participants est considéré comme temps de travail effectif et les temps de trajet nécessaires pour s'y rendre sont remboursés.

Notons par ailleurs qu'un accord d'entreprise <sup>(53)</sup> a mis en place une commission fournisseurs au sein du CSE. Elle est composée de trois membres désignés parmi ses élus en concertation avec le président du CSE ou son représentant. Cette commission se voit confier un rôle de veille et de surveillance quant au choix des prestataires et fournisseurs du CSE, afin notamment de s'assurer qu'il n'y a pas de litiges ou de conflit d'intérêt.

## SORT DES « SORTANTS »

### Accords antérieurs

Peu d'accord rappellent qu'en application de l'article 3 de l'ordonnance du 20 décembre 2017 les dispositions des accords collectifs en vigueur au sein de l'entreprise relatives au fonctionnement des anciennes instances représentatives du personnel élues deviennent caduques <sup>(54)</sup>.

(53) Accord d'entreprise relatif à la mise en place du CSE, CRM 71, 28 mars 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T07119000867 (Date de la publication sur Légifrance : 11 avr. 2019).

(54) Ord. n° 2017-1718, 20 déc. 2017, visant à compléter et mettre en cohérence les dispositions prises en application de la loi n° 2017-1340, 15 sept. 2017 d'habilitation à prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social, art. 3, selon lequel « les stipula-



L'un d'entre eux se contente de préciser que le terme « CSE » se substitue à la référence au CE, aux DP ou au CHSCT dans l'ensemble des accords conclus précédemment et encore en vigueur. Cette précision semble, la plupart du temps, inutile puisque la loi prévoit que les accords relatifs aux anciennes IRP ne s'appliquent plus.

#### Remarque

Cette disposition peut toutefois présenter un intérêt en présence de dispositions conventionnelles noyées dans des accords n'ayant pas pour objet la représentation du personnel. On pense notamment à ceux portant sur l'aménagement du temps de travail ou sur la gestion des carrières.

Plus étrange est celui qui précise que l'accord de configuration prévaut sur les dispositions, contraires ou différentes, des accords d'entreprises conclus précédemment, alors que, comme nous venons de le voir, ces derniers sont caducs.

En revanche, innove l'accord qui décide que tous les usages et engagements unilatéraux antérieurs à son entrée en vigueur et portant sur les mêmes dispositions cessent de s'appliquer. Car la caducité prévue par l'article 3 de l'ordonnance ne vise que les accords collectifs <sup>(55)</sup>.

Enfin, un accord indique que son périmètre est celui de L'UES en se référant à un accord collectif de conclu en décembre 2005, alors que les dispositions législatives relatives à la reconnaissance de l'UES <sup>(56)</sup> entrent dans le champ des accords devenus caducs à compter de l'élection du CSE <sup>(57)</sup>.

## Anciens représentants du personnel

Un accord <sup>(58)</sup> prévoit des modalités particulières de départ en congé de fin de carrière (CFC) pour le personnel qui a perdu l'intégralité de ses mandats à la suite des dernières élections professionnelles. Ce dispositif donne la possibilité aux salariés concernés, sous réserve qu'ils s'engagent à prendre effectivement leur retraite à leur date d'ouverture des droits, de cesser leur activité professionnelle de manière anticipée, tout en bénéficiant jusqu'à leur départ d'un revenu de remplacement, sous forme d'une allocation de fin de carrière dont la durée ne peut excéder trois ans.



Sur plus de 700 accords relatifs au CSE, on constate peu d'originalité, mais au contraire une tendance très nette à reproduire de manière à peine déguisée les anciennes instances représentatives du personnel. Si certains y voient une période de transition indispensable avant que cette réforme ne s'applique intégralement, d'autres s'interrogent : l'ordonnance du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise est-elle si moderne ? N'est-ce pas se leurrer que de parler de nouveauté sans prendre en compte les nouvelles organisations du travail ? À l'époque du télétravail et du droit à la déconnexion, le CSE n'apparaît-il pas tel un dinosaure des relations collectives ? ♦

*tions des accords d'entreprises prises en application des dispositions des titres I<sup>er</sup> et II du livre III de la deuxième partie du Code du travail relatives aux délégués du personnel et au comité d'entreprise [...] cessent de produire effet à compter de la date du premier tour des élections des membres de la délégation du personnel du comité social et économique ».*

(55) Accord d'entreprise relatif à la mise en place du CSE, CRM 71, 28 mars 2019 précité.

(56) C. trav., art. L. 2313-8.

(57) Accord UES relatif à la mise en place du CSE, Prologue, 6 févr. 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T09119001884 (Date de la publication sur Légifrance : 12 mars 2019).

(58) Accord sur les mesures exceptionnelles d'accompagnement liées à la mise en place des CSE, Enedis, 25 mars 2019 – Droit syndical, IRP, expression des salariés – T09219008937 (Date de la publication sur Légifrance : 8 avr. 2019).



Fromont Briens :  
innover (et) optimiser

# Loi Pacte – Épargne salariale et épargne retraite : du neuf avec du vieux ?



**Laurence CHREBOR**

Avocate associée  
**Fromont Briens**



**Louise GATIER**

Élève avocate



**Daphné MICHEL**

Avocate  
**Fromont Briens**



**Clémence NIOGRET**

Avocate  
**Fromont Briens**



**Thibault GALAS**

Avocat  
**Fromont Briens**

**L**a loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et à la transformation des entreprises, dite « *Loi Pacte* », modifie les dispositifs d'épargne, dans et hors de l'entreprise, afin de renforcer leur attractivité.

Décompte de l'effectif, seuil  
s'assujettissement, déblocage,  
transférabilité..., la loi Pacte ripoline, polit  
et assouplit les supports d'épargne salariale  
afin d'en favoriser le développement. Tour  
d'horizon des nouvelles mesures...

téressement, les plans d'épargne salariale et l'actionnariat salarié. La loi est également à l'origine de la création du nouveau plan d'épargne retraite.

Les mécanismes de transférabilité entre supports d'épargne déjà présents

Des innovations applicables au plus tard au 1<sup>er</sup> janvier 2020 touchent également la participation, l'in-

dans le corpus juridique sont assouplis et étendus. Mais les règles restent trop prisonnières de la fisca-



lité et du traitement social des outils d'épargne pour réellement simplifier et libérer ces outils qui, même réunis dans un « PER », subsistent avec leurs particularités. Compte tenu des passerelles existantes ou instituées par la loi, il apparaît nécessaire, pour leur bonne compréhension, de présenter, outre les modifications impactant l'épargne salariale, ce nouvel outil d'épargne retraite.

Nous reviendrons sur le régime juridique spécifique à chaque type de support que la loi assouplit ou rénove.

## ÉPARGNE SALARIALE

Afin de favoriser le développement de l'épargne salariale, la loi Pacte simplifie et sécurise son cadre juridique et social et crée de nouveaux dispositifs associant les salariés à la réussite de l'entreprise, tels que le « *contrat de partage de la plus-value de cession des titres* ».

### Mesures communes

L'article 11 de la loi Pacte prévoit l'entrée en vigueur des nouvelles règles de décompte et de franchissement des seuils à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

#### Remarque

S'agissant de l'épargne salariale, l'article 155 de la loi Pacte fixe la date d'entrée en vigueur des nouvelles règles au 1<sup>er</sup> janvier 2019 par renvoi à l'article 11. Cette incohérence semble résulter d'une simple er-

reur matérielle en raison du décalage de l'adoption de la loi initialement prévue avant la fin 2018. Il semble donc plus pertinent de retenir une entrée en vigueur de ces règles au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

### Décompte des effectifs

L'effectif est désormais apprécié au niveau de l'entreprise et non au niveau de l'établissement au cours de chacun des mois de l'année civile précédente <sup>(1)</sup>.

Par exception, le seuil à partir duquel la participation est obligatoire reste apprécié, le cas échéant, au niveau de l'unité économique et sociale (UES).

L'année de création du premier emploi salarié dans l'entreprise, il convient de prendre en compte « *l'effectif présent le dernier jour du mois au cours duquel a été réalisée cette première embauche* ».

### Nouvelles règles de franchissement des seuils en épargne salariale

Désormais, le seuil est franchi à la hausse lorsqu'il a été atteint ou dépassé pendant cinq années consécutives.

En revanche, il suffit qu'il soit franchi à la baisse au titre d'une année civile pour appliquer les règles correspondantes, jusqu'à un nouveau franchissement à la hausse pendant cinq années civiles.

Par exception, les dirigeants de sociétés pourront bénéficier de ces dispositifs lorsque le seuil d'un salarié est atteint au titre d'une année.

### Focus sur la modification des seuils en matière d'épargne salariale

TYPE D'ÉPARGNE	AVANT LA LOI PACTE	APRÈS LA LOI PACTE
<b>Intéressement</b>	Ouverture aux dirigeants ou conjoint du chef d'entreprise (collaborateur ou associé) : <b>entre 1 et 250 salariés.</b>	Ouverture aux dirigeants ou au conjoint ou partenaire lié par un Pacs (collaborateur ou associé) du chef d'entreprise : <b>au moins 1 et moins de 250 salariés.</b>
<b>Participation</b>	Obligation de mise en place : <b>50 salariés et plus.</b>	Obligation de mise en place : <b>au moins 50 salariés</b> à compter du premier exercice ouvert postérieurement à la période des cinq années civiles consécutives.
	Ouverture aux dirigeants ou au conjoint du chef d'entreprise (collaborateur ou associé) : <b>moins de 50 salariés.</b>	Ouverture aux dirigeants ou conjoint ou partenaire lié par un Pacs (collaborateur ou associé) du chef d'entreprise : <b>moins de 50 salariés.</b>

(1) CSS, art. L. 130-1 nouveau.



TYPE D'ÉPARGNE	AVANT LA LOI PACTE	APRÈS LA LOI PACTE
<b>Participation (suite)</b>	Ouverture de la répartition de la part de la réserve spéciale de participation dérogatoire à la formule légale aux dirigeants ou au conjoint du chef d'entreprise (collaborateur ou associé) : <b>entre 1 et 250 salariés.</b>	Ouverture de la répartition de la part de la réserve spéciale de participation dérogatoire à la formule légale aux dirigeants ou au conjoint ou partenaire lié par un Pacs (collaborateur ou associé) du chef d'entreprise : <b>au moins 1 et moins de 250 salariés.</b>
<b>Plan d'épargne salariale</b>	Ouverture du plan d'épargne entreprise (PEE) aux dirigeants ou au conjoint du chef d'entreprise (collaborateur ou associé) : <b>entre 1 et 250 salariés.</b>	Ouverture du PEE aux dirigeants ou au conjoint ou partenaire lié par un Pacs (collaborateur ou associé) du chef d'entreprise : <b>au moins 1 et moins de 250 salariés.</b>

### Négociations de branche

Chaque branche professionnelle doit avoir conclu, au plus tard le 31 décembre 2020, des négociations en vue de la mise en place d'un accord d'intéressement, de participation ou d'un plan d'épargne salariale adapté aux spécificités des entreprises employant moins de 50 salariés <sup>(2)</sup>. Les entreprises de la branche peuvent opter pour l'application de l'accord ainsi négocié.

À défaut d'initiative de la partie patronale avant le 31 décembre 2019, la négociation devra s'engager dans les 15 jours suivant la demande d'une organisation de salariés représentative dans la branche.

Le but de cette mesure est de faciliter l'accès des salariés des entreprises de moins de 50 salariés aux dispositifs d'épargne salariale.

#### Remarque

La portée de cette obligation est incertaine : s'agit-il d'obliger à conclure un accord de branche sur ces matières, ou de clôturer les négociations avant l'expiration du délai ? Selon la jurisprudence, une obligation de négocier n'emporte pas obligation de conclure. C'était le sens du projet de loi initial, dont les rédacteurs ont souhaité que « *les partenaires sociaux dispos[ent] jusqu'au 31 décembre 2020 pour conclure un accord de branche d'intéressement ou de participation volontaire* ». Mais les sénateurs ont introduit l'exigence que la négociation soit « *conclue* » au plus tard le 31 décembre 2020, accompagnée de modèles que les employeurs auraient

pu utiliser. Le texte issu de l'Assemblée Nationale a supprimé l'adoption des modèles, mais maintenu l'obligation de « *conclure* ». Cette rédaction est inédite en droit du travail. D'ailleurs, elle n'est pas reprise pour la négociation en l'absence d'initiative patronale. Quelle que soit l'interprétation retenue, l'absence de sanction prive toutefois la mesure de tout effet contraignant.

### Extension des dispositifs d'épargne salariale au partenaire de pacs du chef d'entreprise

Le bénéfice de l'intéressement <sup>(3)</sup>, de la participation <sup>(4)</sup> et d'un plan d'épargne d'entreprise <sup>(5)</sup> est étendu au partenaire lié par un pacs au chef d'entreprise ayant le statut de collaborateur ou associé <sup>(6)</sup>.

### Mesures propres à la participation

#### Franchissement du seuil de 50 salariés

Compte tenu des nouvelles règles de franchissement des seuils, l'article L. 3322-1 du Code du travail prévoit que l'obligation de mise en place de la participation s'applique à compter du premier exercice ouvert après cinq années civiles consécutives pendant lesquelles le seuil de 50 salariés a été franchi <sup>(7)</sup> (voir ci-dessus).

<sup>(3)</sup> C. trav., art. L. 3312-3 modifié.

<sup>(4)</sup> C. trav., art. L. 3324-2 modifié.

<sup>(5)</sup> C. trav., art. L. 3332-2 modifié.

<sup>(6)</sup> L. précitée, art. 155 I.

<sup>(7)</sup> L. précitée, art. 155 I.

<sup>(2)</sup> L. n° 2019-486, 22 mai 2019, art. 155 V.





### **Baisse du plafond de salaire pris en compte pour le calcul de la RSP**

Afin de rendre plus égalitaire la répartition de la réserve spéciale de participation, le salaire est pris en compte dans la limite de trois plafonds annuels de la sécurité sociale (PASS), contre quatre précédemment <sup>(8)</sup>.

Un rapport doit être présenté par le Gouvernement au Parlement dans un délai de trois ans évaluant les effets de cette mesure et l'opportunité d'un nouvel abaissement à 2 PASS <sup>(9)</sup>.

### **Interdiction d'affecter la participation à des comptes courants bloqués**

Afin de protéger les salariés des difficultés économiques de l'entreprise, la participation ne peut plus être affectée à des comptes courants bloqués, sauf dans les entreprises disposant de ce type de dispositif à la date d'entrée en vigueur de la loi, les sociétés coopératives, et en cas d'application du régime d'autorité <sup>(10)</sup>.

## **Mesures propres à l'intéressement**

### **Sécurisation juridique des accords**

Aux termes de l'article L. 3345-2 du Code du travail, en l'absence d'observation de la Direccte dans un délai de quatre mois à compter du dépôt des accords d'épargne salariale, les exonérations sociales et fiscales ne peuvent plus être remises en cause, mais seulement pour les exercices antérieurs ou en cours au moment de la contestation éventuelle.

Ce dispositif de sécurisation juridique est modifié uniquement pour l'intéressement <sup>(11)</sup> :

- les exonérations fiscales et sociales sont acquises, pour la durée de l'accord, en l'absence d'observation de l'administration dans les quatre mois suivant son dépôt ;
- la Direccte peut toutefois formuler des observations dans les six mois suivant ce dépôt, qui ne produiront d'effets que pour la deuxième et la troisième année d'application de l'accord. En d'autres termes, en l'absence d'observation dans

les six mois suivant son dépôt, l'accord d'intéressement est réputé valable pendant toute sa durée.

Présentée comme un renforcement du dispositif de sécurisation juridique, cette mesure rallonge de deux mois le délai imparti à l'administration pour inviter l'employeur à modifier l'accord.

### **Prise en compte d'objectifs pluriannuels de performance**

La formule de calcul de l'intéressement, par principe liée aux résultats ou aux performances annuels ou infra annuels de l'entreprise, peut être complétée d'objectifs pluriannuels <sup>(12)</sup>.

### **Relèvement du plafond de la prime d'intéressement**

Dans un but d'harmonisation avec la participation <sup>(13)</sup>, le plafond pour les primes d'intéressement versées à un même bénéficiaire au titre d'un exercice est porté à trois quarts du PASS <sup>(14)</sup>.

### **Possibilité d'abaisser le plafond de la prime d'intéressement du conjoint du chef d'entreprise**

En cas de répartition de l'intéressement proportionnelle au salaire, le montant retenu pour le conjoint collaborateur ou associé, marié ou pacsé, du chef d'entreprise peut être fixé par l'accord à un montant forfaitaire, dans la limite d'un quart du PASS <sup>(15)</sup>.

### **Élargissement du champ d'application de l'intéressement de projet**

L'intéressement de projet permet à des entreprises concourant conjointement à des activités caractérisées et coordonnées et disposant d'accords d'intéressement, de mettre en place un intéressement « *de projet* » commun à tout ou partie de leurs salariés.

Désormais, l'intéressement de projet peut également être mis en place pour tout ou partie des salariés de l'entreprise seulement, réunis sur un projet interne <sup>(16)</sup>.

<sup>(8)</sup> L. précitée, art. 158 I ; CSS, art. L. 3324-5 modifié.

<sup>(9)</sup> L. précitée, art. 158 II.

<sup>(10)</sup> L. précitée, art. 155 I et II ; C. trav., art. L. 3323-2, L. 3323-3 et L. 3323-5 modifiés ; CGI, art. 163 bis AA modifié.

<sup>(11)</sup> L. précitée, art. 155 I ; C. trav., art. L. 3313-3 modifié.

<sup>(12)</sup> L. précitée, art. 156 ; C. trav., art. L. 3314-2 modifié.

<sup>(13)</sup> C. trav., art. D. 3324-12.

<sup>(14)</sup> Soit 30 393 € en 2019. L. précitée, art. 155 I et IV ; C. trav., art. L. 3314-8 modifié. Les articles L. 3315-2 et L. 3315-3 du Code du travail et l'article 81, 18° bis du CGI sont modifiés en conséquence.

<sup>(15)</sup> Soit 10 131 € en 2019. L. précitée, art. 155 I ; C. trav., art. L. 3314-6 modifié.

<sup>(16)</sup> L. précitée, art. 155 I ; C. trav., art. L. 3312-6 modifié.



### **Modification de la situation juridique de l'entreprise**

En cas de modification survenue dans la situation juridique de l'entreprise rendant impossible l'application de l'accord d'intéressement, ce dernier cesse de produire ses effets entre le nouvel employeur et ses salariés.

L'accord d'intéressement pourra désormais se poursuivre ou être renouvelé selon les autres modalités de mise en place prévues par l'article L. 3312-5 du Code du travail, même si la modification rend nécessaire la mise en place de nouvelles institutions représentatives du personnel.

### **Distribution du reliquat d'intéressement**

Comme en matière de participation, l'accord d'intéressement peut prévoir que les reliquats d'intéressement non distribués sont reversés directement aux salariés n'ayant pas atteint le plafond individuel <sup>(17)</sup>.

## **Mesures propres au plan d'épargne salariale**

### **Suppression de l'obligation de disposer d'un PEE pour la mise en place d'un Perco**

Afin de faciliter l'instauration de plans d'épargne salariale, l'article L. 3334-5 du Code du travail, qui conditionnait la mise en place d'un Perco à la préexistence d'un PEE ou d'un PEI, est abrogé <sup>(18)</sup>.

### **Abondement unilatéral de l'employeur**

Aux termes de l'article L. 3332-11 du Code du travail modifié, l'employeur peut abonder unilatéralement un PEE, même en l'absence de versement du salarié <sup>(19)</sup> :

- si le plan le prévoit et si le versement est effectué de manière uniforme pour tous les salariés, pour l'acquisition de titres émis par l'entreprise ou par une entreprise incluse dans le périmètre de consolidation des comptes au sens de l'article L. 3344-1 du Code du travail. Ceux-ci seront bloqués pendant un délai minimum de cinq ans ;

- ou dans le cadre d'un contrat de partage des plus-values de cession de titres (*voir ci-dessous*).

Un décret précisera les conditions d'application de cette mesure.

### **Renforcement de l'information des titulaires**

Selon l'article L. 3332-7-1 nouveau du Code du travail, celui qui tient le registre des comptes administratifs doit fournir à chaque bénéficiaire d'un PEE un relevé annuel de situation détaillé et standardisé, comportant le choix d'affectation de son épargne au sein du plan, ainsi que le montant de ses valeurs mobilières estimé au 31 décembre de l'année précédente <sup>(20)</sup>.

Un décret déterminera les mentions obligatoires, notamment les versement et retraits de l'année précédente, et la date limite de remise de ce relevé.

### **Aide à la décision**

L'article L. 3332-7 du Code du travail, qui prévoit que le règlement du PEE doit déterminer les conditions dans lesquelles le personnel est informé de son existence et de son contenu, est complété, afin de définir les conditions de mise en œuvre d'une aide à la décision pour les bénéficiaires <sup>(21)</sup>. La loi ne précise cependant pas l'étendue de cette obligation qui s'inscrit dans le cadre de l'obligation générale d'information et de conseil de l'employeur. Si l'administration ne précise pas, par circulaire ou instruction, les modalités de mise en œuvre de cette obligation, les DRH s'inspireront utilement des précisions qui seront apportées sur l'information et le conseil délivrés aux titulaires d'un plan d'épargne retraite.

### **Fond commun de placement d'entreprise (FCPE)**

Les conditions de mise en place du FCPE dit « *de reprise* », qui permet le rachat total ou partiel d'une entreprise par ses salariés, sont assouplies <sup>(22)</sup> :

- le nombre de salariés devant être impliqués dans l'opération est porté de 15 à 10 salariés, ou 30 % à 20 % lorsque l'entreprise a un effectif inférieur ou égal à 50 salariés ;

<sup>(17)</sup> L. précitée, art. 157 ; C. trav., art. L. 3324-11 nouveau. La loi Pacte ne précise pas le régime social et fiscal de ce reliquat.

<sup>(18)</sup> L. précitée, art. 161 I.

<sup>(19)</sup> L. précitée, art. 162 V.

<sup>(20)</sup> L. précitée, art. 161 II.

<sup>(21)</sup> L. précitée, art. 159.

<sup>(22)</sup> L. précitée, art. 65 ; C. trav., art. L. 3332-10 et L. 3332-16 modifiés.



- la durée minimale de détention des fonds est réduite de cinq à trois ans ;
- les plafonds de versement sont portés au montant de la rémunération annuelle ou du revenu professionnel soumis à l'impôt sur le revenu au titre de l'année précédente (au lieu du quart précédemment).

### **Nouveau cas de déblocage anticipé**

Le délai de cinq ans, durant lequel les avoirs acquis dans le cadre d'un PEE sont bloqués, ne s'applique pas lorsque la liquidation des avoirs sert à lever des stock-options ou est apportée à une Sicav ou à un FCPE composé d'actions de l'entreprise ou d'une entreprise du groupe.

L'article L. 3332-25 du Code du travail étend cette possibilité aux hypothèses d'achat de parts sociales d'une entreprise <sup>(23)</sup>.

### **Contrat de partage de la plus-value de cession des titres**

La loi crée un dispositif de « *partage des plus-values de cessions de titres* » entre les actionnaires ou associés et les salariés d'une société <sup>(24)</sup>. Il permet, dans les entreprises ayant mis en place un PEE, à un ou plusieurs actionnaire(s) ou associé(s) de s'engager à transférer aux salariés de la société (ou du groupe) jusqu'à 10 % de la plus-value de cession ou de rachat des titres.

L'engagement est formalisé dans un contrat de partage conclu pour une durée minimale de cinq ans entre les détenteurs de titres et la société, qui doit définir notamment les règles de calcul des sommes versées aux salariés.

Les bénéficiaires sont l'ensemble des salariés présents dans l'entreprise entre la date de signature du contrat de partage et celle de la cession des titres, et adhérents du PEE au jour de la cession. La répartition de la plus-value redistribuée peut être uniforme, proportionnelle aux salaires ou à la durée de présence dans l'entreprise.

Les sommes réparties sont versées sur le PEE des bénéficiaires, sous la forme d'un abondement unilatéral de l'employeur et dans la limite de 30 % du PASS <sup>(25)</sup>. Comme tout abondement, ces sommes sont

exonérées de cotisations sociales et d'impôt sur le revenu <sup>(26)</sup>, mais soumises aux contributions sociales <sup>(27)</sup>, et au forfait social <sup>(28)</sup>, comme tout abondement de l'employeur.

Au-delà, les sommes doivent être directement versées aux salariés (et non sur le PEE), et sont considérés comme des revenus d'activité assujettis aux cotisations et contributions sociales et à l'impôt sur le revenu <sup>(29)</sup>.

Pour les cédants des titres, les sommes redistribuées sont exonérées d'impôt sur les plus-values <sup>(30)</sup> et de droits de mutation <sup>(31)</sup>. Elles sont toutefois prises en compte pour la détermination du revenu fiscal de référence <sup>(32)</sup>.

Un décret précisera les conditions d'application de ce versement sur un PEE.

### **Plafonnement des frais du Perco pour les anciens salariés**

Les frais de tenue des comptes des Perco, qui sont à la charge des anciens salariés continuant d'effectuer des versements, feront l'objet de plafonds fixés par décret <sup>(33)</sup>.

## **ACTIONNARIAT SALARIÉ**

Déjà championne d'Europe en la matière, la France souhaite encore développer ses dispositifs d'accès des salariés au capital de leur entreprise. Sans bouleverser l'actionnariat salarié, la loi Pacte opère des modifications et met en place de nouveaux outils.

Le régime des attributions gratuites d'actions est modifié en ce qui concerne le nombre maximal d'actions pouvant entrer dans ce dispositif. L'article L. 225-197-1 du Code du commerce continue de fixer ce maximum à 10 % du capital social, mais exclut du calcul les actions non définitivement attribuées à la fin de la période d'acquisition, ainsi que celles qui ne sont plus soumises à une obligation de conservation. L'évolution semble logique, les actions

<sup>(23)</sup> L. précitée, art. 160.

<sup>(24)</sup> L. précitée, art. 162 ; C. com. art. L. 23-II-1 et s.

<sup>(25)</sup> Soit 12 157 € en 2019.

<sup>(26)</sup> CSS, art. L. 242-1 ; C. trav, art. L. 3322-27.

<sup>(27)</sup> CSG/CRDS ; CSS, art. L. 136-1-1.

<sup>(28)</sup> CSS, art. L. 137-15.

<sup>(29)</sup> C. trav., art. L. 3332-II modifié ; CGI art. 80 *sexdecies* nouveau.

<sup>(30)</sup> CGI, art. 39 *duodecies*, 11 et art. 150-0 A.

<sup>(31)</sup> CGI, art. 797 A.

<sup>(32)</sup> CGI, article 1417, IV-1<sup>o</sup>-c et d modifié.

<sup>(33)</sup> L. précitée, art. 155 I ; C. trav., art. L. 3334-7 modifié.



finaleme nt non attribuées ne correspondent pas à de l'actionnariat salarié et celles qui ne sont plus soumises à une obligation de conservation n'ont pas à se voir appliquer un régime différent de celui des actions que le salarié aurait acquis en dehors de tout dispositif d'actionnariat salarié.

Les règles applicables en matière d'augmentation de capital réservées aux salariés évoluent également par l'augmentation de la différence de prix permise entre celui des actions acquises par le salarié et celui auquel il serait normalement déterminé. Cette différence passe ainsi de 20 % à 30 %, et de 30 % à 40 % si la durée d'indisponibilité est supérieure ou égale à dix ans.

Une adaptation spécifique aux sociétés par actions simplifiées a également été réalisée. En effet, celles-ci ne peuvent pas procéder à une offre au public de leurs titres. Cette limite était un frein à l'actionnariat salarié dans les entreprises de plus de 149 salariés, puisqu'au-delà de ce nombre l'offre était réputée être faite au public. Afin de développer l'actionnariat salarié, la loi Pacte élargit les opérations qui ne sont pas considérées comme constituant une offre au public, en y incluant les offres adressées aux dirigeants et aux salariés. En revanche, la loi précise également que dans ces cas les titres ne pourront pas être soumis à des obligations d'inaliénabilité ou à des clauses d'agrément préalables ou d'engagement de cession.

Enfin, l'actionnariat salarié est également renforcé en cas de cession au secteur privé d'une participation significative de l'État au capital d'une société dont il détient plus de 10 %. Dans une telle hypothèse, 10 % des titres cédés devront être proposés, dans le cadre d'un plan d'épargne entreprise, aux salariés de l'entreprise.

#### Remarque

Ces apports sont cohérents avec l'évolution et les aspirations de la Société et des sociétés. Ils devraient en effet permettre une meilleure répartition de la création des richesses au sein des entreprises, tout en permettant, notamment aux « Start-up » de continuer à utiliser l'actionnariat salarié comme un outil de fidélisation, mais également un moyen d'attirer certains profils qui pourraient se détourner des jeunes structures au profit de grands groupes. Les « Start-up » manquant parfois de liquidités en début d'activité, la voie de l'actionnariat salarié permet d'attirer des salariés aux compétences recherchées qui pourront accepter un salaire plus faible en échange d'une participation dans l'entreprise.

## PLAN D'ÉPARGNE RETRAITE

L'article 71 de loi Pacte met en place un régime commun aux différents dispositifs d'épargne retraite à cotisations définies existants qui entrera en vigueur au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2020. Il s'inscrit dans un nouveau chapitre intitulé « *Plans d'épargne retraite* » (PER) du Code monétaire et financier <sup>(34)</sup>. Il dresse un cadre général innovant qui devra être précisé par ordonnances, décrets et arrêtés. L'attractivité des nouveaux dispositifs dépendra du régime fiscal et social des versements et des prestations de retraite, qui sera défini par voie d'ordonnance.

Sont dits « *à cotisations définies* » les dispositifs d'épargne retraite dans lesquels, sur la base de cotisations prédéterminées, les titulaires acquièrent des droits à retraite, dont le montant est déterminé en fonction de paramètres qui seront connus lors de la liquidation des droits.

Jusqu'à présent, ils peuvent être collectifs (PERE et Perco) ou individuels (PERP, « *Préfon* », « *Madelin* »), obligatoires (PERE) ou facultatifs, liés ou non à l'exercice d'une activité professionnelle. Leur régime juridique est très disparate. L'objectif de la réforme est de mettre en place un « *ensemble unifié de règles rendues lisibles pour l'épargnant, et garantissant une transférabilité totale entre les produits d'épargne retraite* » <sup>(35)</sup>.

Le PER est défini comme un plan pouvant être alimenté par des personnes physiques, sans distinction entre les catégories professionnelles auxquelles elles appartiennent. Reprenant une définition non codifiée, adoptée par la loi de réforme des retraites du 9 novembre 2010, le PER a pour objet « *l'acquisition et la jouissance de droits viagers personnels ou le versement d'un capital, payables au titulaire à compter, au plus tôt, de la date de liquidation de sa pension dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse ou de l'âge légal de la retraite* ».

## Gestion de l'épargne

En vue d'une baisse des frais de gestion, la loi Pacte met en concurrence les organismes assureurs et fonds de retraite professionnelles supplémentaires, d'une part, et les sociétés de gestion d'actifs, d'autre part <sup>(36)</sup>. Tous pourront proposer des PER, selon le

<sup>(34)</sup> CMF, art. L. 224-1 et s.

<sup>(35)</sup> Rapport n° 1237, 15 sept. 2018

<sup>(36)</sup> CMF art. L. 224-3





mode de gestion qui leur est propre : souscription d'un contrat d'assurance de groupe dont l'exécution est liée à la cessation par le titulaire de son activité professionnelle pour les premiers, ouverture d'un compte titres pour les seconds.

Inspirée de ce qui existe déjà dans le PERP et le Perco, l'affectation des versements est par défaut réalisée sur des supports financiers évoluant en mode « *gestion pilotée* » de manière à réduire progressivement, à l'approche de l'âge de la retraite, les risques financiers pour le titulaire. Ce mode de gestion sera précisé par décret.

Une alternative d'allocation d'actifs correspondant à un profil d'investissement différent devra impérativement être proposé aux épargnants. Compte tenu de leur devoir d'information et de conseil, les organismes assureurs ou gestionnaires d'actifs et leurs distributeurs devront présenter objectivement les avantages et inconvénients de ces deux modes de placement.

Enfin, la loi Pacte promeut l'investissement dans des fonds solidaires en imposant, dans le cadre des plans d'épargne retraite d'entreprise, qu'une des allocations proposées au salarié permette l'acquisition de parts de fonds investis dans les entreprises solidaires d'utilité sociale.

## Modes d'alimentation

Chaque source de versement fait l'objet d'un régime juridique (*voir ci-dessous, les modalités de sortie*) et, pour les contributions et les prestations, d'un traitement fiscal et social différent, ce qui rend nécessaire de les isoler, lorsque le produit les admet toutes, dans trois compartiments alimentés par <sup>(37)</sup> :

- les versements volontaires du titulaire (PER individuel) ;
- les sommes versées au titre des mécanismes d'épargne salariale, des droits inscrits au compte épargne-temps ou, à défaut, au titre des jours de repos non pris ;
- les versements obligatoires du salarié ou de l'employeur (PER collectif catégoriel).

Cette gestion différenciée de l'épargne conduit à relativiser la portée de l'intention initiale d'uniformi-

sation, dont le seul réel intérêt est d'avoir, au moins à terme, un seul organisme gestionnaire.

## Déblocage anticipé

Par dérogation au principe de blocage de l'épargne jusqu'à l'âge de la retraite, le titulaire pourra liquider ou racheter ses droits par anticipation en cas de <sup>(38)</sup> :

- décès de son conjoint ou partenaire lié par un Pacs ;
- invalidité du titulaire, de ses enfants, son conjoint ou partenaire de Pacs ;
- situation de surendettement du titulaire ;
- expiration de ses droits à l'assurance chômage ou d'absence de conclusion de contrat de travail ou de son mandat social pendant une durée de deux ans à compter du non-renouvellement du mandat social ou de sa révocation à condition qui n'a pas encore liquidé sa retraite ;
- cessation d'activité non salariée du titulaire à la suite d'un jugement de liquidation judiciaire ;
- affectation des sommes épargnées à l'acquisition de la résidence principale. Ce cas de déblocage anticipé ne peut pas concerner les versements obligatoires du salarié ou de son employeur sur le plan d'épargne retraite <sup>(39)</sup> au titre du « *PER collectif catégoriel* ».

Le décès du titulaire du plan avant l'échéance prévue entrainera la clôture du plan.

## Liquidation des droits

La loi Pacte innove en laissant plus de liberté aux épargnants concernant la liquidation de leurs droits, à l'exclusion de ceux correspondant aux versements obligatoires, qui ne peuvent être délivrés que sous la forme d'une rente viagère. Pour tous les autres types de versements, les épargnants auront le choix entre une sortie en capital libéré en un ou plusieurs versements, et une sortie en rente viagère <sup>(40)</sup>. Le titulaire pourra choisir, lors de l'ouverture du plan, la liquidation de tout ou partie de ses droits en rente viagère, dans le cadre d'une option irrévocable. Cette option permettra aux organismes assureurs de continuer à

<sup>(38)</sup> CMF, art. L. 224-4.

<sup>(39)</sup> L'élargissement de ce cas d'ouverture anticipé consiste en l'une des grandes nouveautés de la loi Pacte.

<sup>(40)</sup> CMF, art. L. 224-5.

<sup>(37)</sup> CMF, art. L. 224-2.





proposer des produits se dénouant uniquement en rente, afin de mutualiser les risques de longévité <sup>(41)</sup>.

## Transfert des droits

### Transferts individuels

La loi autorise le transfert des « *droits individuels en cours de constitution vers tout autre plan d'épargne retraite* » <sup>(42)</sup>.

Cette innovation essentielle participe à la création du socle commun du PER. Quelle que soit la nature des contrats sur lesquels ils s'adosent, les droits peuvent être transférés des uns vers les autres. Ainsi, il est possible de les réunir au cours de la phase d'épargne, et au plus tard au moment de la liquidation des plans, plutôt que de les cumuler.

#### Remarque

Ce dispositif existe déjà pour la plupart des supports d'épargne à long terme, notamment pour permettre aux adhérents ayant choisi un organisme financier de liquider leurs droits en rente, que seuls les organismes assureurs peuvent garantir. Mais il était jusqu'à présent limité par une « *barrière des espèces* », qui rendait certains produits hermétiques aux autres.

Le transfert des droits ne peut pas permettre de modifier les conditions de leur rachat ou de leur liquidation, ni le régime fiscal et social des prestations, ce qui nécessite la création de trois compartiments. En particulier, les droits issus d'un « *PER collectif obligatoire* », même s'ils sont transférés sur un « *plan individuel* » ou « *collectif universel* » ne peuvent pas donner lieu à une liquidation en capital. En outre, afin de ne pas déstabiliser les régimes d'épargne retraite obligatoire des entreprises, les droits individuels ne sont transférables que lorsque le titulaire n'est plus tenu d'y adhérer (notion qui reste à définir).

Le plafond des frais de transfert des droits individuels passe de 3 % à 1 % des droits acquis. Ils sont nuls à l'issue d'une période de cinq ans à compter du premier versement dans le plan, à la date de liquidation de la pension dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse ou à l'âge légal de la retraite.

Lorsque le plan d'épargne retraite donne lieu à l'adhésion à un contrat d'assurance de groupe dont l'exécution est liée à la cessation d'activité professionnelle, le contrat peut prévoir de réduire la valeur de transfert dans des conditions et limites fixées par voie réglementaire, lorsque le montant des provisions mathématiques excède la valeur des actifs venant en représentation de ces engagements.

### Transfert collectif

Les plans d'épargne retraite s'inscrivant dans un contrat d'assurance de groupe doivent prévoir les conditions dans lesquelles l'association souscriptrice ou l'entreprise peut changer de prestataire à l'issue d'un préavis qui ne peut excéder dix-huit mois.

#### Information des titulaires

Dans un objectif de transparence, la loi renforce les obligations d'information et de conseil des organismes gestionnaires de produits d'épargne retraite, « *à l'occasion des étapes significatives de la vie du produit et en prenant en considération l'horizon de placement de long terme* ».

L'information fournie doit être régulière et détaillée. Elle porte notamment sur les droits des bénéficiaires en cours de constitution, les modalités de leur transfert vers un autre plan et pour chaque actif du plan, sur la performance brute et nette de frais et sur les frais prélevés <sup>(43)</sup>.

Pour mieux prévenir les conflits d'intérêts, les éventuelles rétrocessions de commission perçues par le gestionnaire, au titre de la gestion financière des plans devront être mentionnées.

Les contours de ces obligations seront définis par voie réglementaire ou d'ordonnance.

#### Recherche des bénéficiaires

La loi Pacte instaure une obligation de recherche du bénéficiaire du plan d'épargne au cent vingtième anniversaire du titulaire du plan, si ce dernier n'a effectué aucune opération au cours des deux dernières années <sup>(44)</sup>. Si la recherche n'aboutit pas, les sommes dues au titre de ces contrats seront transférées à la Caisse des dépôts et consi-

<sup>(41)</sup> Rapport n° 1237, 15 sept. 2018.

<sup>(42)</sup> CMF, art. L. 224-6

<sup>(43)</sup> CMF, art. L. 224-6

<sup>(44)</sup> C. ass., art. L. 132-27-2 ; C. mut., art. L. 223-25-4.



gnations au terme d'un délai de dix ans à compter de la date du cent vingtième anniversaire de l'assuré. En cas de demande de restitution des sommes par le souscripteur ou le bénéficiaire, la Caisse des dépôts et consignations versera un capital.

Cette obligation assouplit la contrainte plus générale pesant sur les organismes assureurs proposant des garanties d'assurance sur la vie.

## FORFAIT SOCIAL

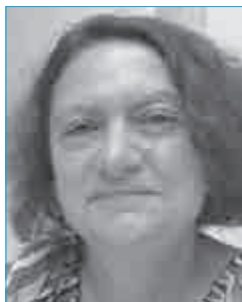
Pour renforcer l'attractivité de l'épargne salariale, des exonérations ou des taux réduits de forfait social, institués par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2019, sont entrées en vigueur dès le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Les mesures applicables au PER entreront en vigueur au plus tard au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Des mesures transitoires s'appliquent en cas de versements sur les Perco. ♦

### Comparatif des différents taux de forfait social

TYPE DE VERSEMENTS	SEUILS D'EFFECTIFS	AVANT LA RÉFORME	LFSS POUR 2019	LOI PACTE
<b>Intéressement</b>	< 50 salariés	8 %	Exonération	—
	≥ de 50 salariés et < 250 salariés	20 %	Exonération	—
	≥ 250 salariés	20 %	20 %	—
		16 % en cas de versement sur un Perco	16 % en cas de versement sur un Perco	16 % en cas de versement sur un PERE
<b>Participation</b>	< de 50 salariés	8 %	Exonération	—
	≥ 50 salariés	20 %	20 %	—
		16 % en cas de versement sur un Perco	16 % en cas de versement sur un Perco	16 % en cas de versement sur un PERE
<b>Abondement pour l'acquisition d'actions ou de certificats d'investissement émis par l'entreprise</b>	< 50 salariés	20 %	Exonération	—
	≥ 50 salariés	20 %	10 % en cas de versement sur un PEE	—
<b>Abondement de l'employeur</b>	< 50 salariés	20 %	Exonération	—
	≥ 50 salariés	20 %	20 %	—
		16 % en cas de versement sur un Perco	16 % en cas de versement sur un Perco	16 % en cas de versement sur un PERE



# Pourquoi et comment négocier un accord interentreprises ?



Marie HAUTEFORT

C'est la « loi Travail » <sup>(1)</sup> qui a donné une base légale à l'accord interentreprises. Il fait l'objet de trois articles du Code du travail <sup>(2)</sup> qui se bornent

à ouvrir la possibilité d'une négociation entre plusieurs entreprises et à régler la question de la représentativité des organisations syndicales, ainsi que celle de l'appréciation de la validité de l'accord. Pas un mot sur les sujets qui peuvent y être abordés, ni sur les inévitables limites à ne pas franchir. En bref, un excès de liberté dû au fait que le texte a été élaboré à la hâte pour répondre à des demandes diverses mal identifiées.

## PÉRIMÈTRE DE L'ACCORD

Avant d'entrer plus avant dans le vif du sujet, il convient de préciser ce que recouvre le terme « *interentreprises* ».

(1) L. n° 2016-1088, 8 août 2016.

(2) C. trav., art. L. 2232-36, L. 2232-37 et L. 2232-38.

Ni accord de groupe, ni accord d'UES, l'accord interentreprises peine à trouver sa place sur l'échiquier des négociations. Pourtant, il peut présenter un réel intérêt pour peu qu'on l'utilise à bon escient.

## L'entreprise prise au sens social du terme

Le mot « *interentreprises* » induit l'existence de personnes juridiquement dis-

tingentes, mais pas forcément des sociétés commerciales, le mot « *entreprise* » devant être retenu dans son acception sociale. Ainsi, un accord dit « *interentreprises* » est concevable entre plusieurs associations, plusieurs sociétés d'exercice libéral, voire entre un ensemble comprenant des sociétés commerciales, des sociétés d'exercice libéral, des associations lorsque le lien fédérateur n'a rien à voir avec la nature de l'activité.

## La pluralité d'entreprises exclut la conclusion d'un accord interentreprises à l'intérieur d'une UES

L'unité économique et sociale est, selon une jurisprudence bien établie, « *un groupe de personnes morales ou physiques constitutif d'une seule entreprise* » <sup>(3)</sup>.

(3) Cass. soc., 16 oct. 2001, n° 99-44.037 ; Cass. soc., 23 sept. 2009, n° 07-44.200.



Dès lors, on ne saurait classer dans les accords inter-entreprises ni l'accord de constat d'UES, ni les accords conclus au niveau de l'UES qui équivalent à des accords d'entreprise.

À plus forte raison, on ne peut pas qualifier d'accord interentreprises la convention conclue entre une partie seulement des entités constituant l'UES. Tout au plus pourra-t-on considérer qu'il s'agit d'un accord inter-établissements, si ces entreprises constituent des établissements distincts dotés de délégués syndicaux d'établissement. À défaut, il s'agira d'un accord d'entreprise ne visant qu'une partie de cette dernière.

### Deux textes distinguent l'accord interentreprises de l'accord de groupe

Bien antérieur à l'accord interentreprises, l'accord de groupe est encadré par la loi. Le Code du travail lui consacre six articles spécifiques <sup>(4)</sup>.

Puisque le législateur a cru bon d'ajouter une nouvelle section concernant l'accord interentreprises, on ne peut qu'en déduire qu'il s'agit de deux instruments juridiques différents. Les règles applicables à l'un ne sont pas transposables à l'autre.

Rien n'interdit cependant qu'à l'intérieur d'un même groupe plusieurs sociétés décident de conclure un accord interentreprises.

### En dehors de ces deux exclusions, une liberté sans condition

L'accord de groupe est subordonné à l'existence d'un groupe au sens capitalistique du terme.

L'accord d'UES suppose, pour sa part, le constat objectif d'une concentration du pouvoir de direction, une complémentarité des activités et une homogénéité du personnel constituant une communauté de travail.

En revanche, l'accord interentreprises peut être passé simplement entre des sociétés qui souhaitent se réunir pour l'accomplissement d'un projet social commun.

## INTÉRÊT DE L'ACCORD INTERENTREPRISES

### Sujets pouvant être abordés dans l'accord interentreprises

Le Code du travail n'apporte aucune limite quant aux sujets que peut aborder un accord interentreprises. De fait, il est totalement muet sur la question.

Ce silence permet-il tout ? Il est permis d'en douter. La principale question est de savoir si la négociation obligatoire peut être menée au niveau interentreprises. Deux arguments plaident pour une réponse négative. Le premier est tiré de la comparaison avec les règles de la négociation de groupe. Le législateur a jugé nécessaire de prévoir expressément la possibilité de substituer la négociation de groupe à la négociation d'entreprise, pour tout ou partie de la négociation obligatoire <sup>(5)</sup>. Sachant que l'article du Code du travail relatif à la négociation obligatoire en entreprise est placé dans les règles d'ordre public <sup>(6)</sup>, on peut en conclure qu'aucune dérogation n'est possible qui n'ait été expressément prévue par la loi.

Le second argument, pour autant qu'il soit nécessaire d'en ajouter un au précédent, est tiré de la comparaison avec l'unité économique et sociale. Dans cette configuration, la négociation obligatoire doit être menée au niveau de l'UES <sup>(7)</sup> compte tenu du fait que le pouvoir est concentré entre les mêmes mains, que les activités sont similaires ou complémentaires et que le personnel est permutable. Ce sont ces trois éléments qui réunissent des entités juridiquement distinctes en une seule et même entreprise.

Tel n'est pas le cas de la négociation interentreprises qui rassemble des entreprises conservant leur « *souveraineté* », lesquelles ont simplement décidé d'en abandonner une partie, sur tel ou tel sujet précis, en concluant un accord interentreprises.

#### Remarque

Cette considération montre bien la nécessité de ne pas faire l'amalgame entre l'UES et l'interentreprises. Le fait qu'il s'agisse dans les deux cas d'une négociation rassemblant des structures juridiques distinctes ne suffit pas à établir une équivalence.

<sup>(4)</sup> C. trav., art. L. 2232-30, L. 2232-31, L. 2232-32, L. 2232-33, L. 2232-34 et L. 2232-35.

<sup>(5)</sup> C. trav., art. L. 2232-33.

<sup>(6)</sup> C. trav., art. L. 2242-2.

<sup>(7)</sup> Cass. soc., 24 juin 2014, n° 13-10.301.

L'UES est un état de fait qui se constate soit par accord, soit par décision de justice. Les employeurs qui refusent de la considérer comme une seule et même entreprise, en ce qui concerne les droits collectifs, prennent le risque d'être désavoués par les tribunaux. À l'inverse, ceux qui, en présence d'un rassemblement d'entités juridiques ne remplissant pas les conditions objectives de l'UES, notamment celle de la concentration des pouvoirs, décideraient de mener néanmoins la négociation obligatoire au niveau inadéquat de la pluralité d'entreprises, encourent la pénalité (emprisonnement d'un an et amende de 3 750 €), prévue pour le défaut d'engagement de la négociation obligatoire d'entreprise <sup>(8)</sup>.

En dehors de cette restriction (non négligeable), la négociation interentreprises est possible sur tous les sujets relevant du champ de la négociation collective, mais aussi de ceux qui sont d'ordre public relatif, c'est-à-dire où les partenaires sociaux sont tenus par le principe de faveur.

## Analyse des accords recensés sur le site Légifrance

La consultation de la base de données nationale des accords d'entreprise démontre d'abord le peu d'appétence pour ce type de négociation puisque, depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2017, date de sa mise en place, on ne recense que 16 accords conclus par 10 ensembles d'entreprises.

### Remarque

La présence d'avenants prouve que la négociation interentreprises a existé bien avant la loi Travail. Malgré la faiblesse de l'échantillon, il est intéressant d'examiner de plus près les sujets sur lesquels porte cette négociation.

### Une utilisation à mauvais escient de l'appellation « accord interentreprises » : l'accord d'UES qui ne dit pas son nom

Deux accords prétendent « interentreprises » figurent sur le site *Légifrance*. Il s'agit clairement d'accords d'UES. Ils sont signés par une seule et même DRH et une seule et même « *délégue syndicale centrale* ». Le premier institue deux CSE d'établissement et un CSE central. Le second porte sur la

gestion des emplois et des parcours professionnels (négociation obligatoire).

Le titre des accords ne modifie pas leur nature. Il s'agit bel et bien d'accords d'UES, autrement dit d'accords d'entreprise. Ils sont la parfaite illustration de la raison pour laquelle plusieurs auteurs de la doctrine appellent de leurs vœux une clarification législative des effets de l'UES.

### Utilisation dans le cadre d'un transfert de personnel

Dans un accord du 25 septembre 2018, les sociétés *Assa Abloy Aube Anjou*, *Assa Abloy Côte picarde*, *JPM* et *Portafeu* font un emploi plus approprié de l'appellation « accord interentreprises » pour préparer l'élection d'un comité d'entreprise dans le cadre d'une fusion-absorption devant prendre effet le 30 septembre 2018.

### Remarque

Cet accord, qui est vraiment un accord interentreprises, à l'époque de sa signature (et à cinq jours près, puisque la fusion est intervenue cinq jours plus tard), nous donne l'occasion de faire la distinction entre l'accord interentreprises de l'article L. 2232-36 du Code du travail et les accords de transition <sup>(9)</sup> (accord tripartite) ou de révision <sup>(10)</sup> (accord quadripartite) prévus dans le cadre d'une modification dans la situation juridique de l'employeur. Ceux-ci sont certes des accords interentreprises, mais d'un type particulier. Ils obéissent à des textes qui leur sont propres. Les partenaires sociaux ne s'y trompent d'ailleurs pas et les appellent « accord de transition » ou « accord de révision ». Il n'y a donc pas de confusion des genres dans ce cas-là.

### Une utilisation dûment prévue par la loi : le plan d'épargne d'entreprises ADP

Parmi les accords recensés, un seul porte sur un terrain d'élection traditionnel de l'accord interentreprises : le plan d'épargne. Deux entreprises distinctes, bien qu'appartenant visiblement au même groupe, puisqu'il s'agit d'*ADP France* et d'*ADP Europe*, ont modifié le règlement de leur plan d'épargne pour la retraite, collectif, interentreprises par avenant du 15 novembre 2017.

(8) C. trav., art. L. 2243-1.

(9) C. trav., art. L. 2261-14-2.

(10) C. trav., art. L. 2261-14-3.





C'est d'ailleurs un accord ancien puisqu'il s'agit de l'avenant n° 15.

## Sujets suggérés par la loi

### Plan d'épargne salariale

La possibilité de mettre en place par accord collectif un plan d'épargne interentreprises (PEI) remonte à 2001 <sup>(11)</sup>.

La négociation d'un tel accord répond à des règles spécifiques <sup>(12)</sup> qui ne seront pas développées dans cet article.

### CSE interentreprises

Le Code du travail mentionne également l'accord collectif interentreprises pour la mise en place d'un CSE commun à plusieurs entreprises :

*« Lorsque la nature et l'importance de problèmes communs aux entreprises d'un même site ou d'une même zone le justifient, un accord collectif interentreprises conclu entre les employeurs des entreprises du site ou de la zone et les organisations syndicales représentatives au niveau interprofessionnel ou au niveau départemental peut mettre en place un comité social et économique interentreprises. »*

*« L'accord définit :*

*1° Le nombre de membres de la délégation du personnel du comité social et économique interentreprises ;*

*2° Les modalités de leur élection ou désignation ;*

*3° Les attributions du comité social et économique interentreprises ;*

*4° Les modalités de fonctionnement du comité social et économique interentreprises. »*

*« L'accord collectif peut également décider que dans les entreprises d'au moins onze salariés du site ou de la zone ayant mis en place un comité social et économique, un membre de la délégation du personnel de chaque comité social et économique participe aux réunions mensuelles » <sup>(13)</sup>.*

Cet article du Code du travail suggère un CSE investi d'attributions limitées aux « problèmes communs »

identifiés, mais il n'exclut pas formellement un CSE à compétence générale.

C'est cette option qui a été retenue dans un accord interentreprises figurant sur le site *Légifrance* : « Il est convenu que les attributions du CSE interentreprises seront identiques aux attributions du CSE de droit commun. »

#### Remarque

Étant une création conventionnelle, le CSE interentreprises peut-il se substituer aux CSE propres aux entreprises qui participent à l'accord ? On peut penser que non. L'article L. 2311-2 du Code du travail, qui impose la mise en place d'un CSE dans toutes les entreprises dont l'effectif atteint au moins onze salariés, est d'ordre public. De même que l'existence d'un comité de groupe ne dispense pas les entreprises assujetties d'avoir un CSE, un comité interentreprises ne saurait, selon nous, en dépit de toute disposition conventionnelle, tenir lieu de CSE à chacune des entreprises signataires et dans la mesure où chacune d'elles conserve son indépendance tant en matière économique que sociale. Si tel n'est pas le cas, cela signifie alors que l'on est en présence d'une UES et non pas d'une pluralité d'entreprises.

L'option retenue par l'accord précité n'est donc valable que dans la mesure où aucune des deux entreprises n'est, à elle seule, assujettie à l'obligation d'avoir un CSE.

L'accord conclu le 18 septembre 2017 entre les SAS *Antalis Ressources et Services*, *Sequana Ressources et Services* et *Arjowiggins Creative Papers* correspond mieux à l'esprit de la loi. Il est passé entre une société ayant un comité d'entreprise et deux autres n'ayant que des délégués du personnel, toutes trois installées à la même adresse. Le comité interentreprises « a pour rôle d'organiser et de gérer l'ensemble des activités sociales et culturelles dont les salariés des trois Sociétés parties au présent Accord et leur famille sont susceptibles de bénéficier ».

## Sujets pour lesquels l'accord interentreprises semble un outil adéquat

Curieusement, l'accord interentreprises ne semble pas encore avoir été utilisé aux fins pour lesquelles il semble le plus adéquat.

<sup>(11)</sup> L. n° 2001-152, 19 févr. 2001.

<sup>(12)</sup> C. trav., art. L. 3333-1 à L. 3333-8.

<sup>(13)</sup> C. trav., art. L. 2313-9.

### **Entreprises exerçant des métiers similaires sur un même site**

Dans le même esprit que celui qui a probablement conduit à imaginer le CSE interentreprises, l'accord interentreprises est l'instrument parfait pour permettre à des sociétés exerçant des métiers similaires sur un même site d'harmoniser sur certains points la gestion de leurs ressources humaines ou encore de doter leur personnel d'avantages communs.

Le premier exemple qui vient à l'esprit est celui du centre commercial rassemblant des entreprises qui ont intérêt à s'aligner les unes sur les autres pour le repos dominical ou la fermeture des jours fériés, voire des congés payés.

Un autre pourrait être celui des entreprises d'un même site industriel qui trouveront profit à organiser ensemble des systèmes de transport des salariés, des solutions de gardiennage, de la restauration collective ou des salles de sport. Bien sûr, un accord collectif n'est pas indispensable pour mettre en place une organisation commune, mais il peut être une façon de répondre à des revendications ayant émergé lors de la négociation sur la qualité de vie au travail.

### **Entreprises proches de la situation de l'UES**

L'autre cas où il peut être opportun d'envisager une négociation interentreprises est celui de structures juridiques qui ne réunissent que certains des « ingrédients » de l'unité économique et sociale, mais pas tous. Par exemple, il y a bien une concentration des pouvoirs, mais les activités ne sont ni similaires, ni complémentaires et le personnel n'est pas permutable. Néanmoins, l'organe de direction de ces entreprises aimerait bien appliquer à ces entités juridiques le même système de couverture complémentaire santé. Ou encore, il désire favoriser le télétravail et négocier à cet effet un accord collectif commun. On peut également imaginer que, désirant instituer le vote électronique dans chacune des entreprises qu'il dirige, il estime plus simple de ne passer que par une seule négociation.

Autre possibilité, le « chaînon » manquant pour que l'UES soit constituée n'est pas le type d'activités (celles-ci sont bien similaires ou complémentaires, le personnel est permutable et forme une communauté de travail), mais les directions sont bien différenciées. Or, il peut être utile de soumettre les sala-

riés de ces entreprises à la même organisation du temps du travail. Ou encore de leur appliquer les mêmes règles de droit à la déconnexion ou de télétravail. Dans tous ces cas, l'accord interentreprises est une bonne solution.

## **MODALITÉS DE NÉGOCIATION**

### **Préalables à la négociation**

#### **Consultation des CSE**

Quel que soit le thème de négociation, il est bien certain qu'il entre dans les sujets qui, selon le Code du travail <sup>(14)</sup>, nécessitent la consultation de chacun des comités sociaux et économiques ou des conseils d'entreprise des entités concernées. Cette obligation est encore renforcée dans les entreprises non dotées de délégués syndicaux, dans la mesure où l'employeur va devoir solliciter un élu ou un salarié mandaté.

#### **Remarque**

À proprement parler, l'obligation de consultation ne concerne que les entreprises d'au moins 50 salariés. Néanmoins, il est conseillé à celles de 11 à 49 salariés de procéder elles aussi à une information, ne serait-ce que pour trouver des partenaires à la négociation.

Le projet peut être poursuivi quelle que soit la réponse des élus, mais celle-ci donne une indication aux employeurs sur les chances de succès de la négociation.

#### **Information des délégués syndicaux**

Il va de soi que les délégués syndicaux de chaque entreprise qui en est pourvue doivent être informés des intentions de leur employeur, puisqu'ils ont seuls compétence pour négocier <sup>(15)</sup>.

#### **Information des salariés**

Même si le Code du travail ne l'impose pas, il peut être judicieux d'informer les salariés dans les entreprises participant à l'accord, non pourvues d'un CSE. En effet, dans un tel cas, l'accord devra être validé par le personnel. Il est donc important de « tâter le terrain » et de préparer les esprits au fait que, sur tel ou tel point, leur sort sera lié à celui d'entreprises extérieures.

<sup>(14)</sup> C. trav., art. L. 2312-8.

<sup>(15)</sup> Cass. crim., 18 nov. 1997, n° 96-80.002.



## Parties habilitées à négocier

Les parties habilitées à négocier sont les employeurs, d'une part, et les organisations syndicales représentatives, d'autre part, c'est-à-dire celles ayant une audience électorale d'au moins 10 % à l'échelle de l'ensemble des entreprises concernées <sup>(16)</sup>.

La représentativité des organisations syndicales dans le périmètre de cet accord est appréciée conformément aux règles définies pour établir la représentativité syndicale au niveau de l'entreprise, par addition de l'ensemble des suffrages obtenus dans les entités concernées lors des dernières élections précédant l'ouverture de la première réunion de négociation <sup>(17)</sup>.

### Remarque

Ce mode de calcul peut aboutir à ce que les organisations syndicales présentes dans certaines des entreprises ne soient pas habilitées à négocier, faute d'être représentatives sur l'ensemble du périmètre interentreprises. On peut ainsi se trouver dans une situation où certaines des entreprises ne seront pas représentées du côté salarial.

*Exemple.* Imaginons un ensemble d'entreprises, rassemblées en vue d'une négociation interentreprises, composé de trois sociétés, A, B, C, la dernière ayant nettement moins de salariés que les autres. Dans les sociétés A et B, la CGT et la CFDT sont toutes deux représentées, mais dans la société C, seule FO est présente. La technique d'appréciation séparée aurait conduit à convoquer la CGT, la CFDT et FO, alors que celle de l'appréciation globale retenue par la loi aboutit à ne pas inviter FO à la table des négociations, cette organisation n'atteignant pas les 10 % sur l'ensemble interentreprises. C'est un peu choquant car, de la sorte, la société C ne sera pas représentée du côté syndical lors des négociations.

Les parties peuvent-elles s'entendre pour corriger cette anomalie ? Réponse négative : à l'inverse de ce que l'on pourrait décider en matière d'accord de reconnaissance d'une UES (sur lequel le Code du travail ne se prononce pas, du moins sur cette question précise), les conditions de représentativité dans l'accord interentreprises sont fixées par la loi, elles sont donc d'ordre public absolu <sup>(18)</sup>.

## Personnes appelées à la table des négociations

Chaque entreprise étant partie à l'accord devrait être représentée à la négociation, à la fois par son chef d'entreprise et ceux de ses délégués syndicaux appartenant à des organisations représentatives au niveau de l'interentreprises. Cela ne pose pas de problème en cas d'accord entre deux ou trois entreprises, mais plus celles-ci sont nombreuses, plus il devient inenvisageable de faire participer tout le monde.

### Partie patronale

Du côté patronal, la solution est relativement facile. Les dirigeants se sont forcément rencontrés et concertés avant d'envisager la négociation d'un accord commun. Il leur est donc loisible de désigner qui va les représenter et d'établir à l'intention de l'intéressé un mandat exprès indiquant sa marge de manœuvre et la manière dont il rendra compte de l'évolution des négociations. À défaut d'un tel mandat, chaque employeur doit être présent ou représenté lors du déroulement des négociations.

### Partie salariale

La situation est plus difficile à gérer du côté salarial, notamment lorsque les syndicats ne sont pas à l'initiative de la négociation, ce qui est souvent le cas.

Si la totalité des employeurs est présente pour négocier, les syndicats représentatifs au niveau de l'interentreprises peuvent, par parallélisme des formes, exiger que chacun de leurs délégués syndicaux soit présent.

Si la partie patronale se fait représenter par un seul négociateur, il paraît normal que chaque organisation syndicale concernée désigne un coordinateur. On rappellera que cette solution a été validée par la Cour de cassation en matière de négociation d'un accord de reconnaissance d'UES, ce qui est une situation comparable <sup>(19)</sup>. Elle est conforme au texte qui fait référence aux « *organisations syndicales représentatives* » et non pas aux délégués syndicaux <sup>(20)</sup>.

(16) C. trav., art. L. 2232-36.

(17) C. trav., art. L. 2232-37.

(18) Cass. soc., 18 mai 2011, n° 10-60.406 ; Cass. soc., 10 mai 2012, n° 11-21.144 ; Cass. soc., 17 janv. 2018, n° 16-

24.237 ; Cass. soc., 9 mai 2018, n° 16-21.595.

(19) Cass. soc., 10 mars 2010, n° 09-60.225.

(20) C. trav., art. L. 2232-36.

### Remarque

Les organisations syndicales sont totalement libres dans le choix de leur coordinateur et il peut se produire que chacune d'entre elles désigne le délégué syndical de la même entreprise. Pour peu que le représentant des employeurs soit aussi celui de cette entreprise, on peut donc se trouver dans le cas où un accord interentreprises est négocié par les partenaires sociaux d'une seule d'entre elles.

## Appréciation de la validité de l'accord

La validité d'un accord interentreprises est appréciée selon les conditions applicables pour les accords d'entreprise. Les taux de 50 % et de 30 % sont appréciés à l'échelle de l'ensemble des entreprises comprises dans le périmètre de cet accord. La consultation éventuelle des salariés est également effectuée dans ce périmètre <sup>(21)</sup>.

## Publicité et dépôt

Laconique, la section du Code du travail consacrée aux accords interentreprises <sup>(22)</sup> ne comporte aucune précision concernant les conditions de forme, de notification, de publicité et de dépôt des accords interentreprises. Mais ces règles figurant parmi les dispositions communes aux accords collectifs de travail, ceux conclus au niveau interentreprises y sont soumis comme les autres.

### Information des salariés

À partir du moment où les salariés sont bénéficiaires de l'accord interentreprises ou y sont soumis, ils doivent en être informés.

Selon quelles modalités ? Lorsque les entreprises parties à la négociation relèvent de la même convention collective de branche et que celle-ci contient des dispositions concernant l'information des salariés, c'est à celle-ci qu'il convient de se référer <sup>(23)</sup>.

Sinon, il convient d'appliquer les dispositions réglementaires : remise d'un exemplaire de l'accord à chacun des membres de la délégation salariale qui a négocié (délégués syndicaux, élus ou salariés mandatés), à chaque CSE, affichage classique ou électronique de l'accord dans chaque société et communication de l'endroit où il peut être consulté sur les divers lieux de travail et information individuelle des nouveaux embauchés <sup>(24)</sup>.

(21) C. trav., art. L. 2232-38.

(22) C. trav., art. L. 2232-36 à L. 2232-38.

(23) C. trav., art. L. 2262-5.

(24) C. trav., art. R. 2262-1.

## Dépôt

Le dépôt se fait sous forme dématérialisée, comme pour les accords d'entreprise <sup>(25)</sup>, sur la plateforme de téléprocédure du ministère du Travail accessible à l'adresse : [www.teleaccords.travail-emploi.gouv.fr](http://www.teleaccords.travail-emploi.gouv.fr), ainsi qu'au greffe du conseil de prud'hommes du lieu de sa conclusion <sup>(26)</sup>.

Il convient également de transmettre l'accord à la commission paritaire d'interprétation <sup>(27)</sup>.

## ÉVOLUTION DE L'ACCORD

L'accord interentreprises doit-il être à durée indéterminée ou à durée déterminée ? Peut-il être renouvelé, révisé, dénoncé, mis en cause ? Une nouvelle entreprise peut-elle y adhérer ? Le silence du Code du travail sur tous ces points laisse à penser que l'accord interentreprises obéit aux mêmes règles que l'accord d'entreprise.

La clause de révision devra être adaptée, du fait que les cycles électoraux des différentes entreprises ne sont certainement pas les mêmes. La meilleure solution consiste à prévoir, d'une part, une périodicité pour envisager ou non de réviser l'accord, d'autre part, une série d'événements déclenchant la procédure de révision. Ces derniers sont essentiellement ceux qui peuvent faire évoluer le périmètre de l'accord mais aussi, pourquoi pas, des problèmes internes rencontrés par l'une ou l'autre des entreprises, entre autres : des difficultés financières ou encore un déménagement en ce qui concerne les entreprises qui se sont rassemblées parce qu'elles exerçaient leur activité sur un même site.

## ARTICULATION AVEC LES AUTRES ACCORDS

### Avec les accords de même niveau

Le Code du travail place l'accord interentreprises au même niveau que l'accords de groupe, d'entreprise ou d'établissement <sup>(28)</sup> (et donc d'UES).

Il précise par ailleurs son articulation avec les seconds : « *Lorsqu'un accord conclu au niveau de plusieurs entreprises le prévoit expressément, ses stipulations se*

(25) C. trav., art. D. 2231-4.

(26) C. trav., art. D. 2231-2.

(27) C. trav., art. L. 2232-9.

(28) Livre II, titre V, chapitre III bis.





*substituent aux stipulations ayant le même objet des conventions ou accords conclus antérieurement ou postérieurement dans les entreprises ou les établissements compris dans le périmètre de cet accord »<sup>(29)</sup>.*

Si l'on peut se réjouir de la présence d'une règle d'articulation légale, on peut déplorer qu'elle soit incomplète. En effet, s'il apparaît clairement que la primauté de l'accord interentreprises s'impose aux accords d'entreprise ou d'établissement conclus dans les entités comprises dans son champ d'application, dès lors que les signataires de l'accord l'ont expressément prévue, le texte est muet quant à son articulation avec l'accord de groupe. Tous deux sont des accords conclus au niveau de plusieurs entreprises. Néanmoins, la situation de l'accord de groupe fait l'objet d'un article spécifique du Code du travail<sup>(30)</sup> : « *Lorsqu'un accord conclu dans tout ou partie d'un groupe le prévoit expressément, ses stipulations se substituent aux stipulations ayant le même objet des conventions ou accords conclus antérieurement ou postérieurement dans les entreprises ou les établissements compris dans le périmètre de cet accord.* »

L'accord interentreprises faisant partie des « *accords conclus antérieurement ou postérieurement dans les entreprises ou les établissements* » compris dans le périmètre de l'accord de groupe, il ne peut, semble-t-il, déroger à l'accord de groupe que dans un sens plus favorable.

#### Remarque

L'accord interentreprises pouvant rassembler des sociétés ou organismes n'appartenant pas au même groupe, il semble préférable, avant de le négocier, de s'assurer qu'aucune des entreprises participant audit accord n'est pas déjà liée par un accord de groupe portant sur le même objet.

### Avec les accords couvrant un champ territorial ou professionnel plus large

Le principe de primauté de l'accord d'entreprise ou d'établissement sur l'accord couvrant un champ territorial ou professionnel plus large, ayant le même objet<sup>(31)</sup>, s'étend-il à l'accord interentreprises ?

Une lecture littérale du texte pourrait conduire à une réponse négative. En effet, ce principe est placé dans un chapitre intitulé « *Rapports entre accords*

*d'entreprise ou d'établissement et accords couvrant un champ territorial ou professionnel plus large* »<sup>(32)</sup> et l'article concerné ne fait référence ni à l'accord de groupe, ni à l'accord interentreprises.

Malgré cette omission, une sorte de consensus général conduit les commentateurs à considérer que l'accord de groupe bénéficie de la primauté accordée à l'accord d'entreprise. Cette conviction s'explique d'abord par le fait qu'avant la loi Travail, le Code du travail énonçait clairement que « *la convention ou l'accord de groupe emporte les mêmes effets que la convention ou l'accord d'entreprise* »<sup>(33)</sup>.

La phrase n'a pas été reprise par la loi Travail précitée, mais personne n'a pensé que l'objectif était de revenir sur le principe. Le fait que cette loi ait revu la rédaction de l'article pour préciser que « *l'ensemble des négociations prévues par le présent Code au niveau de l'entreprise peuvent être engagées et conclues au niveau du groupe dans les mêmes conditions, sous réserve des adaptations prévues à la présente section* » permet de conclure que l'accord de groupe, puisqu'il peut se substituer à l'accord d'entreprise, bénéficie des mêmes attributs.

On ne peut pas suivre le même raisonnement pour l'accord interentreprises, puisque la loi n'a pas formulé expressément la même règle en ce qui le concerne. Il est cependant permis de penser que cet accord obéit aux mêmes règles que l'accord d'entreprise, puisqu'il est considéré comme étant placé au même niveau<sup>(34)</sup>. Sous réserve de l'appréciation souveraine des tribunaux, on considèrera donc qu'il est possible, par accord interentreprises et en respectant les conditions éventuelles imposées par le Code du travail, de déroger aux dispositions de la ou des conventions de branche applicables aux entreprises signataires, dans les domaines où ces conventions de branche ne conservent pas la primauté absolue<sup>(35)</sup>. ♦

<sup>(32)</sup> Livre II, titre V, chapitre III.

<sup>(33)</sup> C. trav., art. L. 2232-33, dans sa version antérieure à la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016.

<sup>(34)</sup> Livre II, titre V, chapitre III bis.

<sup>(35)</sup> Pour rappel, dans les matières réservées à branche, il est la plupart du temps possible de déroger aux dispositions qu'elles fixent à condition toutefois de les remplacer par des garanties équivalentes (C. trav., art. L. 2253-1 et L. 2253-2). La seule exception concerne les sujets où la branche est la seule habitée à intervenir, tels que par exemple la mise en place d'équivalences ou les règles de successions des CDD.

<sup>(29)</sup> C. trav., art. L. 2253-7.

<sup>(30)</sup> C. trav., art. L. 2253-5.

<sup>(31)</sup> C. trav., art. L. 2253-3.





# Secret des affaires : et si on se disait tout (ou presque) ?



**Ghislaine ZAIDI**  
Avocate  
August & Debouzy



**Éric MANCA**  
Avocat associé  
August & Debouzy

## Comment concilier la protection des informations de l'entreprise les plus sensibles, avec le droit à l'information, exponentiel, des salariés ?

**L**a loi du 30 juillet 2018 <sup>(1)</sup>, prise dans le cadre de la transposition de la directive européenne n° 2016/943 du 8 juin 2016, définit pour la première fois le secret des affaires et affiche l'ambition d'en assurer la protection.

Pour entrer dans le champ d'application de la loi, l'information en question doit présenter les caractéristiques suivantes :

- elle ne doit pas être généralement connue ou aisément accessible pour les personnes familières de ce type d'informations ;
- elle doit revêtir une valeur commerciale effective ou potentielle, du fait de son caractère secret ;
- elle doit faire l'objet, de la part de son détenteur légitime, de mesures de protection raisonnables,

compte tenu des circonstances, pour en conserver le caractère secret.

Consacré par le Code de commerce, le secret des af-

aires est bousculé, voire maltraité, par l'exigence accrue de transparence à l'égard des salariés, lesquels ont, *via* leurs représentants du personnel, un droit de regard sur les projets économiques et stratégiques de leurs entreprises. Droit de regard qui, pour être efficient, s'accompagne d'un accès aux informations sensibles qui justifient et expliquent cette prise de décision.

La loi du 30 juillet 2018 intègre d'ailleurs cette particularité liée à cet univers souvent parallèle qu'est celui du droit du travail, où les intérêts qui s'y trouvent promus, aussi vertueux soient-ils, ne prennent pas toujours pleinement en compte celui, légitime, de l'entreprise.

L'association du salarié à la vie de l'entreprise, lorsqu'elle est voulue « *jusqu'au boutiste* », n'est pas chose facile. Ainsi, la loi pose immédiatement une

(1) L. n° 2018-670, 30 juill. 2018, relative à la protection du secret des affaires.

réserve au secret : il ne peut pas faire obstacle au droit à l'information et à la consultation des salariés ou de leurs représentants <sup>(2)</sup>. D'emblée donc, la loi sacrifie son objet.

Comment en effet assurer la protection du secret des affaires tout en introduisant l'idée que celui-ci ne résiste pas au droit sans cesse élargi des salariés à l'information préalable à toute décision, et porté notamment par les membres du comité social et économique (CSE) ?

## **DROIT À L'INFORMATION DES SALARIÉS : UNE « IMMIXTION » PRÉJUDICIALE AU SECRET DES AFFAIRES ?**

Le CSE est informé et consulté sur toute question intéressant la marche générale de l'entreprise <sup>(3)</sup>, sur tous les projets importants la concernant en matière économique et financière <sup>(4)</sup>, ainsi que sur ses orientations stratégiques, sa situation économique et financière, sa politique sociale et ses conditions de travail et d'emploi <sup>(5)</sup>.

Le CSE est donc associé aux décisions de gestion et aux projets qui touchent le cœur même de l'entreprise.

Dans ce cadre, des données extrêmement sensibles lui sont communiquées, puisque le DRH est tenu de délivrer à ses membres des « *informations précises et écrites* » <sup>(6)</sup>.

Pour faciliter la compréhension de l'information et son assimilation, la loi permet aux élus de se faire assister dans leurs missions par un expert-comptable <sup>(7)</sup>, voire par un expert de leur choix <sup>(8)</sup>, notamment lorsqu'ils considèrent que les informations ne leur permettent pas d'être parfaitement informés.

C'est alors sur l'information que peuvent s'installer certaines crispations.

Crispation de la direction qui rechigne à communiquer des éléments d'information jugés trop sen-

sibles. Sauf à prendre le risque de les retrouver dans le domaine public (médias, réseaux sociaux, concurrence...) par l'effet d'une diffusion élargie, incontrôlée et incontrôlable, sous tendue par des aspirations inscrites en marge du service des intérêts légitimes de l'entreprise (volonté de dénoncer, court-circuiter un projet / un modèle qui ne convainc pas ou ne plait pas, généralement parce qu'il est perçu comme une remise en cause des habitudes acquises).

Crispation également des représentants du personnel qui s'estimeront insuffisamment informés et empêchés de rendre un avis éclairé.

Il reviendra alors au Président du tribunal de grande instance, statuant en la forme des référés, de trancher.

À ce stade déjà, le secret de l'information aura échappé à la direction, au profit d'une tierce personne, le juge, qui :

- analysera, à la lumière du projet considéré, l'information qu'il convient de communiquer ;
- et, dans l'hypothèse où la direction refuse cette injonction, suspendra ledit projet, ce qui revient la plupart du temps à le condamner à mort compte tenu que, pour être mené à bien, un projet supporte difficilement les atermoiements incongrus.

## **MISE AU SECRET DE L'INFORMATION SENSIBLE : MISSION IMPOSSIBLE ?**

Au nom de l'information et même de la qualité de l'information due à la collectivité des travailleurs, le législateur a prévu des mesures contraignantes pour les directions, destinées à en assurer l'effectivité et l'efficacité.

Ainsi donc, au cas de la mise en œuvre d'un projet important (ce que sont tous les projets tenants au modèle de l'entreprise), le DRH a en réalité tout intérêt à se montrer spontanément diligent, en procédant « *loyalement* » (selon l'expression consacrée) à une communication « *suffisante* » aux représentants du personnel. À défaut, l'information pourra être jugée incomplète et sanctionnée comme telle au judiciaire, avec des conséquences pouvant être irréversibles sur le projet considéré.

(2) C. com., art. L. 151-9.

(3) C. trav., art. L. 2312-8.

(4) C. trav., art. L. 2312-15.

(5) C. trav., art. L. 2312-17.

(6) C. trav., art. L. 2312-15, préc.

(7) C. trav., art. L. 2315-78 et s.

(8) C. trav., art. L. 2315-80.

La Cour de cassation s'en est d'ailleurs fait l'écho récemment en jugeant que la carence de la direction dans la communication des informations nécessaires à l'exercice par le CSE de ses attributions entraînait la paralysie des délais de consultation qui ne pouvaient alors commencer à courir <sup>(9)</sup>. Ce qui a mené au gel du projet dans l'attente de la sacro-sainte information à livrer.

Ces outils témoignent de la montée en puissance du droit à l'information des salariés, perçus comme partenaires de l'entreprise, puisqu'étroitement liés à sa réussite (maintien et développement de l'emploi, participation, intéressement), comme à ses difficultés (licenciements économiques).

Les lieux de gouvernances, sanctuaires du secret des affaires, se doivent également désormais d'ouvrir leurs portes aux représentants des salariés. Ainsi, dans les entreprises de plus de 1 000 salariés en France ou 5 000 dans le monde, ces derniers sont représentés au conseil d'administration ou de surveillance, soit directement auprès de la gouvernance, et donc au plus près de la stratégie d'entreprise.

Bien que l'influence des administrateurs salariés soit pour l'heure relativement limitée, il n'en demeure pas moins qu'ils sont en contact avec l'information économique stratégique et financière de l'entreprise. Autrement dit, ils sont en prise avec l'information la plus sensible.

Information privilégiée qui se doit d'être protégée, sauf à hypothéquer la pérennité de l'activité.

L'élargissement du périmètre de cette communication, par nature réservée à la gouvernance, aux représentants des salariés ne va pas de soi.

Or, ces derniers peuvent être tentés, à l'occasion de situations ou de projets qu'ils percevraient critiques pour la collectivité des salariés, de faire quelques infidélités à la confidentialité des éléments d'informations qui leurs sont transmis.

Pour influencer sur le sens des événements, ou plus radicalement encore pour faire échouer le projet en cours, les informations sont alors sorties du « *cercle des initiés* », au profit d'une large diffusion en entreprise, voire une diffusion publique. Se pose alors la question des outils de prévention de ce risque et de leur efficacité, afin d'éviter que le secret des affaires

ne tourne au secret de polichinelle, l'intérêt légitime de l'entreprise étant alors sacrifié sur l'autel d'intérêts personnels ou collectifs immédiats.

## UN ARSENAL JURIDIQUE À VOCATION ESSENTIELLEMENT DISSUASIVE / PRÉVENTIVE

Les membres du CSE et les représentants syndicaux sont soumis à une obligation de « *discretion* » à l'égard des informations revêtant un caractère confidentiel et présentées comme telle par l'employeur <sup>(10)</sup>.

Certaines informations sont ainsi confidentielles par nature (celles livrées dans le cadre du droit d'alerte économique du CSE), d'autres le sont par effet de la loi (documents comptables visés à l'article L. 2312-25 du Code du travail).

Toutefois, hors champ des informations fixées par le Code du travail, c'est à la direction qu'il revient de préciser et surtout de circonscrire celles auxquelles elle entend conférer un caractère confidentiel.

Pour autant, elle n'est pas seule juge. Les textes posent une double condition pour que s'applique l'obligation de discrétion des représentants du personnel : l'information doit être confidentielle, et la direction doit la présenter comme telle, étant précisé que le juge veille à l'absence d'abus de confidentialité de nature à entraver les missions dévolues aux institutions représentatives <sup>(11)</sup>.

Ainsi, la tentation du « *tout confidentiel* », mise au service d'un risque zéro, est non seulement vaine, mais contreproductive, puisque source de tensions et de contestations, préjudiciables au climat social et, partant, aux intérêts légitimes de l'entreprise.

La violation de la confidentialité, en ce qu'elle constitue un manquement grave, expose son auteur, à supposer déjà qu'il puisse être indiscutablement identifié, à des sanctions certaines, tant au plan civil (licenciement pour faute grave, voire lourde) que pénal, ce qui devrait l'amener à la réflexion avant tout éventuel passage à l'acte.

Toutefois, et la difficulté réside en cela, une fois l'information divulguée, les sanctions et poursuites

(9) Cass. soc., 23 mars 2018, n° 17-13.081.

(10) C. trav., art. L. 2315-3.

(11) CA Paris, 11 mars 2013, n° 12/20238.

envisageables, à supposer ici encore que l'auteur du manquement puisse être identifié (à défaut de quoi toute sanction / poursuite s'avère illusoire) ne permettront pas de sauvegarder l'essentiel : la diffusion de l'information confidentielle dans le domaine public est acquise et définitive.

Sur ce point tout aussi particulier que sensible, le secret des affaires entretenu pas un catalogue de sanctions qui ne peuvent être que préventives, fait donc reposer une éventuelle violation de la confidentialité sur un ressort essentiellement psycholo-

gique tenant de l'examen de conscience, entretenu par la crainte de la sanction le cas échéant.



Gageons que le constat d'un volume de contentieux pour l'heure assez restreint en la matière, soit à mettre au crédit d'une prise de conscience forte et indélébile des partenaires sociaux sur la nature des informations détenues, et des risques encourus par l'entreprise à laquelle se retrouve indéfectiblement rattachée la communauté des salariés, en cas de violation inconsidérée de l'obligation de confidentialité... ♦



# Le management bienveillant : vœux pieux ou réalité ?



**Isabelle AYACHE-REVAH**

Avocate associée  
**Raphaël Avocats**  
[www.raphael-avocats.com](http://www.raphael-avocats.com)



**Laura KANTOROWICZ**

Avocate  
**Raphaël Avocats**  
[www.raphael-avocats.com](http://www.raphael-avocats.com)

Souvent critiqués pour leurs  
comportements, les managers sont  
aujourd'hui, plus que jamais, sous le feu  
des projecteurs. *Quid d'un management  
réussi ?*

**L**es « *méthodes* » (ou l'absence de méthode) des managers sont régulièrement pointées du doigt par des salariés mécontents, se plaignant de leur gestion tantôt trop autoritaire, tantôt trop laxiste, parfois trop agressive, parfois trop empathique <sup>(1)</sup>.

Certains sont régulièrement accusés de comportements confinant au harcèlement et/ou à l'origine de la dégradation de l'état de santé des membres de leur équipe.

Une chose est certaine, au regard notamment des transformations du travail, des nouvelles attentes des dirigeants et des collaborateurs et des nombreuses règles juridiques qui entourent les relations de travail, les managers ne peuvent plus se conten-

ter d'effectuer une simple gestion administrative de leurs collaborateurs au jour le jour, sans se soucier de leur bien-être dans leur environnement de travail.

Si, en tant que gestionnaire de la relation de travail, le manager est naturellement en charge de missions telles que l'organisation du travail individuel et collectif, la fixation des objectifs individuels, l'attribution des tâches, ou encore l'appréciation des capacités et des compétences des membres de son équipe, d'autres missions font également partie intégrante de la responsabilité managériale.

Il faut être capable d'anticiper les difficultés, de favoriser les échanges, de motiver ses collaborateurs, d'identifier les conditions d'une bonne coopération, de faire face à des salariés en difficultés, d'identifier les comportements managériaux adéquats à chaque situation, de gérer les éventuels contentieux.

(1) CA Agen, 19 févr. 2019, n° 17/01243.





L'écoute et l'anticipation apparaissent ainsi comme des caractéristiques essentielles d'un management réussi.

Parallèlement au respect des différentes règles juridiques applicables, c'est cette écoute et cette anticipation qui permettent d'éviter la naissance de situations conflictuelles ou, le cas échéant, de les désamorcer afin que celles-ci ne dégénèrent pas en un contentieux souvent coûteux et chronophage pour les parties.

La mise en œuvre d'un management dit bienveillant, notion à laquelle il a été beaucoup fait référence ces dernières années <sup>(2)</sup>, est ainsi plus que jamais d'actualité et au cœur de nombreuses affaires dont les juridictions prud'homales sont saisies <sup>(3)</sup>.

Il est aujourd'hui impératif de trouver un équilibre entre un management préservant les intérêts de l'entreprise et une nécessaire bienveillance dans la gestion quotidienne des relations de travail avec les salariés.

## LE MANAGER BIENVEILLANT EST UN FACILITATEUR ET UN ANIMATEUR

Le management se définit comme l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise <sup>(4)</sup>.

La bienveillance correspond à une disposition d'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui <sup>(5)</sup>. Dans le cadre de la sphère professionnelle, ces deux notions peuvent apparaître antinomiques.

Pourtant, l'efficacité d'un management autoritaire, exclusivement fondé sur les rapports de pouvoir, ne semble pas aujourd'hui être la réponse.

La notion de management bienveillant regroupe des notions telles que : l'empathie, la coopération, le compliment, le droit à l'erreur, la confiance, le respect, la communication, l'exigence, la précision, la responsabilité, l'autonomie, la clarté. Une équipe

doit travailler dans une même direction et être motivée par un objectif commun.

L'entreprise se doit de prendre en compte le bien-être de la collectivité, ainsi que de chacun des salariés pris individuellement.

Dans ce cadre, le manager n'a pas un simple rôle de contrôle des salariés. Il est également un « *facilitateur* », un « *modérateur* » et un « *animateur* ».

## LA GESTION BIENVEILLANTE AU MOMENT DE L'EMBAUCHE

### Attitude à adopter durant la période d'essai

Les premiers mois suivant un recrutement sont primordiaux et sont pratiquement toujours accompagnés d'une période d'essai plus ou moins longue.

Afin de donner toutes ses chances au nouveau collaborateur, il faut veiller à ce que ses tâches et ses objectifs lui soient clairement définis et cela afin d'éviter toute incompréhension. À cette fin, l'établissement d'une fiche de poste est vivement conseillé. Le cas échéant, le manager ne doit pas hésiter à préciser les attentes au cours d'entretiens informels réguliers.

Il doit également s'assurer que le salarié dispose des moyens nécessaires pour réaliser les missions qui lui ont été confiées.

En cas de difficultés rencontrées par l'intéressé au cours de la période d'essai, il est important de lui donner la possibilité de progresser. Il ne faut pas hésiter à le recevoir afin d'évoquer avec lui ce qui lui est reproché et trouver avec lui les moyens pour s'améliorer.

Il est fondamental que le salarié, et ceux qui travaillent avec lui, aient le sentiment qu'une vraie chance lui ait été donnée.

Dans tous les cas, il est impératif de pouvoir garder une trace des échanges qui auront pu avoir lieu.

L'envoi d'un courriel simple et clair, et non agressif, récapitulant précisément ce qui a été dit est suffisant.

Le salarié ne doit pas avoir le sentiment que ces courriels témoignent de la volonté de mettre fin à sa

(2) ANI sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle, 19 juin 2013, art. 16.

(3) CA Douai, 31 mai 2018, n° 16/04140.

(4) Larousse : V. Management.

(5) Larousse : V. Bienveillance.



période d'essai, mais au contraire de lui permettre de surmonter les obstacles et si besoin de réaliser que sa prestation est en deçà des attentes.

### Attitude à adopter en cas de rupture de période d'essai

S'il est fortement déconseillé de motiver la rupture de la période d'essai, les raisons sous-jacentes doivent être exclusivement liées aux compétences professionnelles du salarié.

Cette rupture ne doit pas révéler une intention de nuire et ne pas être mise en œuvre avec une légèreté blâmable (précipitation intempestive, totale désinvolture, simple soupçon de malhonnêteté, etc.).

Le salarié doit avoir eu le temps de révéler ses véritables qualités et sa capacité professionnelle à occuper son poste.

Si la loi ne prévoit pas de procédure particulière, le respect du délai de prévenance ne doit pas être négligé <sup>(6)</sup>.

Il permet par ailleurs au salarié concerné de se faire à l'idée et, le cas échéant, d'interroger le manager sur les raisons ayant motivée cette décision.

## GESTION BIENVEILLANTE DE LA RELATION DE TRAVAIL

Il existe des problématiques incontournables dans le cadre d'une relation de travail normale auxquelles tout manager est nécessairement confronté et qui sont très souvent sources de contentieux.

Il s'agit des difficultés relatives :

- à la charge de travail ;
- au suivi des compétences professionnelles des salariés tout au long de la relation de travail.

Sur ces sujets, le rôle du manager est primordial et son intervention en amont peut permettre d'éviter la formation de situation conflictuelle.

### Contrôle régulier de la charge de travail

La réglementation relative à la durée et à l'organisation du temps travail est très encadrée.

<sup>(6)</sup> C. trav., art. L. 1221-25.

Elles s'imposent au manager qui doit être particulièrement vigilant.

Toutefois, leur simple respect est, dans la plupart des cas, insuffisant pour assurer un véritable management bienveillant.

En effet, les contentieux prud'homaux relatifs à la charge de travail sont de plus en plus fréquents et sont très souvent utilisés au soutien de demande de dommages-intérêts pour harcèlement moral ou pour manquement à l'obligation de résultat de sécurité.

S'agissant par exemple des salariés en forfait annuel en jours, au-delà de l'entretien annuel légalement prévu en l'absence de dispositions conventionnelles <sup>(7)</sup>, il est primordial que le manager effectue régulièrement (tous les mois ou tous les deux mois) un entretien ponctuel et rapide (physique ou par téléphone) sur leur charge de travail et leur amplitude horaire avec les salariés concernés.

Le manager peut alors adresser un courriel à chaque intéressé faisant le point sur les différents sujets évoqués :

*« Nous avons évoqué ensemble l'amplitude de vos journées de travail, votre charge de travail, ainsi que la répartition de votre travail et le respect des horaires de repos quotidien et hebdomadaire. Nous n'avons constaté aucune difficulté sur ce point. »*

Ou bien :

*« Nous avons évoqué ensemble l'amplitude de vos journées de travail, votre charge de travail, ainsi que la répartition de votre travail et le respect des horaires de repos quotidien et hebdomadaire. Nous sommes convenus de prendre les mesures suivantes : [détailler les mesures d'adaptations convenues]. »*

L'intérêt de tels entretiens est double.

D'abord et avant tout, ils permettent au salarié de s'exprimer sur les difficultés auxquelles il pourrait être confronté et au manager de prendre toutes les mesures nécessaires pour y remédier.

Ces entretiens, organisés régulièrement permettent au manager d'avoir connaissance très rapidement des problèmes des salariés placés sous sa subordination.

<sup>(7)</sup> C. trav., art. L. 3121-65.



Ils permettent également de limiter les risques de condamnation de l'entreprise en cas de contentieux en se ménageant des preuves du suivi des salariés.

## Suivi régulier des salariés

Aucune disposition légale n'impose la réalisation d'entretiens d'évaluation.

Toutefois, quelle que soit la taille de l'entreprise, leur tenue régulière (au moins une fois par an) se révèle particulièrement bénéfique dans le cadre d'une relation de travail sereine et pacifiée.

En fonction de l'entreprise concernée et du nombre de salariés, il peut naturellement s'agir de points plus informels dont la fréquence peut être adaptée en fonction de la situation à laquelle le collaborateur est confronté.

L'essentiel est que, dans le cadre de ces entretiens, managers et subordonnés puissent s'exprimer librement et faire part de leur point de vue, et ce dans un climat propice à l'écoute et à l'échange.

Ils peuvent être une solution efficace pour éviter qu'une situation ne se tende.

Il est préférable que le salarié en soit informé préalablement, afin qu'il puisse s'y préparer.

Au cours de l'entretien, le manager peut rappeler à son collaborateurs ses principales missions et ses objectifs, lui indiquer les éventuels points d'amélioration et lui faire part, le cas échéant, de sa satisfaction au regard de la prestation de travail accomplie.

Tout manager doit impérativement féliciter le collaborateur lorsque cela apparaît justifié. Beaucoup oublient combien les félicitations peuvent être encourageantes et valorisantes pour un salarié.

Ainsi, un salarié dont les compétences ne sont pas officiellement reconnues risque de nourrir un sentiment de frustration pouvant, par la suite, être source de contentieux.

À l'inverse, le manager doit être capable de préciser les difficultés qu'il constate et les axes d'amélioration afin d'éviter que le salarié se persuade d'une relation de travail satisfaisante.

Lors de cet entretien, il est primordial que le collaborateur se sente suffisamment à l'aise pour pouvoir faire part de ses attentes par rapport à sa relation de

travail et des éventuelles difficultés qu'il rencontre, quelles qu'elles soient.

Naturellement, ces entretiens doivent donner lieu à un compte-rendu écrit et contradictoire même bref. Ce document pourra se révéler d'une grande aide dans le cadre d'un contentieux sur de nombreux sujets.

À titre d'exemple, il pourra permettre de démontrer que le salarié ne s'est jamais plaint d'aucune difficulté en matière de discrimination ou de harcèlement ou encore de surcharge de travail.

Il pourra également permettre à la société, en cas d'insuffisance professionnelle, de démontrer que le salarié a bien été informé de ses difficultés et témoigner des solutions mises en œuvre afin d'y remédier.

## GESTION BIENVEILLANTE DE LA RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL

La rupture du contrat de travail, en particulier lorsqu'elle est à l'initiative de l'employeur, est presque toujours vécue par le salarié comme un rejet. Peut alors naître une volonté de « vengeance » vis-à-vis de l'employeur « malveillant ».

Contrairement aux idées reçues, le respect des règles impératives attachées aux différents modes de rupture, et en particulier en matière de licenciement, n'est nullement incompatible avec un accompagnement du manager, tout au long de la procédure.

Dans de nombreux cas, le fait pour un salarié de bénéficier du soutien de sa hiérarchie apaise les tensions que peuvent générer une telle situation et permet au salarié de quitter l'entreprise plus sereinement.

Une telle bienveillance peut également calmer les velléités contentieuses que pourraient nourrir un salarié qui aurait le sentiment d'avoir été injustement licencié.

La rupture conventionnelle et la démission sont souvent plus faciles à gérer, dans la mesure où la décision de rupture a pour origine une volonté du salarié ou une volonté commune de l'employeur et du salarié.

Si dans ces deux hypothèses, son action est moins déterminante qu'en matière de licenciement, son rôle ne doit cependant pas être minimisé.



## Préparation de la rupture

Hormis en cas de faute, la mise en œuvre de la procédure de licenciement ne doit pas surprendre le salarié.

En particulier lorsque le motif invoqué est lié à son insuffisance, le manager doit veiller à ce que ce dernier soit régulièrement informé des difficultés qui lui sont reprochées.

En amont, le manager ne doit pas hésiter à recevoir le salarié, l'écouter, envisager avec lui un plan d'accompagnement temporaire afin de l'aider à améliorer sa situation et lui proposer, le cas échéant, une réorientation au regard de ses aspirations et des possibilités au sein de l'entreprise.

Le salarié doit avoir le sentiment que la société a tout mis en œuvre pour l'aider à progresser.

## Mise en œuvre de la rupture

Les causes de la rupture du contrat de travail doivent être clairement expliquées au salarié.

L'entretien préalable doit être un moment d'échange, au cours duquel l'intéressé pourra connaître les raisons qui justifient le projet de licenciement et obtenir des réponses aux questions qu'il se pose.

Par ailleurs, la rupture effective du contrat ne doit pas être assimilée à la disparition du salarié de l'histoire de l'entreprise.

En effet, ce dernier peut avoir besoin d'explications relatives aux documents qui lui sont remis. Il peut également solliciter de l'aide pour trouver un nouvel emploi.

Enfin, le manager doit veiller à ce que les conditions qui entourent la rupture du contrat de travail soient les plus respectueuses possibles.

En effet, la jurisprudence considère de manière constante que le licenciement peut causer au salarié, en raison des circonstances brutales et vexatoires qui l'ont accompagné, un préjudice distinct de celui résultant de la perte de son emploi et dont il est fondé à demander réparation <sup>(8)</sup>.

Tel est le cas du licenciement d'une salariée dont le préavis avait été subitement raccourci et à qui il avait été demandé de quitter les lieux sans délais <sup>(9)</sup>.

De même, a été considéré comme ayant eu lieu dans des conditions vexatoires le licenciement d'une salariée accompagné d'une mise à pied notifiée par un huissier caché derrière une porte et où elle a dû partir précipitamment sans avoir eu le temps de récupérer ses affaires personnelles et de dire au revoir à ses collègues <sup>(10)</sup>.



Le manager a aujourd'hui la lourde charge de veiller au bien-être de son équipe.

Certaines entreprises ont choisi de nommer, une « *Chief Happiness Officer* » ayant pour mission de favoriser le bien-être au travail et d'améliorer la convivialité au sein de son entreprise.

Son objectif est d'éviter un « *turn-over* » excessif, améliorer la productivité et l'efficacité, réduire l'absentéisme...

Déjà très présent aux États-Unis, son intérêt au sein des entreprises françaises reste encore à démontrer.

Commençons par former nos managers, car il existe une différence essentielle entre travailler et faire travailler.

Faire travailler est un métier à part entière et n'est pas manager qui veut. ♦

(8) CA Paris, 31 janv. 2019, n° 16/09268.

(9) CA Paris, 31 janv. 2019, précitée.

(10) CA Besançon, 12 mars 2019, n° 17/02134.



# Travail dissimulé : soyez vigilants !



**Agnès VIOTTOLO**  
Avocat Associé  
[www.teitgen-viottolo.com](http://www.teitgen-viottolo.com)

**L**e délit de travail dissimulé est l'une des infractions les plus redoutées des DRH. Il faut dire que les pénalités sont particulièrement lourdes. Indépendamment de la sanction civile de l'article L. 8223-1 du Code du travail, à savoir le paiement d'une indemnité forfaitaire égale à six mois de salaire, l'employeur ou son représentant, c'est-à-dire en pratique bien souvent le DRH, s'expose à une peine de trois ans d'emprisonnement et à une amende de 45 000 € <sup>(1)</sup>.

## DÉFINITION LÉGALE DU TRAVAIL DISSIMULÉ

Le Code du travail distingue deux hypothèses de travail dissimulé, pour lesquelles l'employeur ou son représentant pourront faire l'objet de poursuites devant le Tribunal correctionnel :

- **le travail dissimulé par dissimulation d'activité** <sup>(2)</sup> : exercice d'une activité à but lucratif sans immatriculation au répertoire des métiers ou au registre du commerce et des sociétés et/ou sans

Certaines mesures prises en toute bonne foi, ou à l'insu du DRH, peuvent constituer du travail dissimulé. Des précautions s'imposent donc au regard des pénalités encourues...

avoir procédé aux déclarations obligatoires auprès des organismes sociaux ;

- **le travail dissimulé par dissimulation d'emploi salarié** <sup>(3)</sup> : absence de déclaration préalable à l'em-

bauche, mention sur le bulletin de paie d'un nombre d'heures de travail inférieur à celui réellement accompli et absence de déclarations relatives aux salaires ou aux cotisations sociales.

## CIRCONSTANCES EXPOSANT À DES SANCTIONS POUR TRAVAIL DISSIMULÉ

En pratique, l'infraction de **travail dissimulé par dissimulation d'activité** sera plus souvent la conséquence d'agissements d'un partenaire commercial, en premier lieu d'un sous-traitant, que de l'entreprise elle-même. En effet, celui qui a recours aux services d'une personne physique ou morale qui exerce un travail dissimulé s'en rend lui-même coupable <sup>(4)</sup>. Le DRH doit dès lors être particulièrement vigilant

(1) C. trav., art. L. 8224-1.

(2) C. trav., art. L. 8221-3.

(3) C. trav., art. L. 8221-5.

(4) C. trav., art. L. 8221-1, 3°.





en s'assurant du strict respect, par chacun des co-contractants de l'entreprise, de ses obligations légales.

Quant à l'infraction de **travail dissimulé par dissimulation d'emploi salarié**, elle concerne, outre les litiges liés à l'accomplissement d'heures supplémentaires, toutes les hypothèses où une relation, au départ envisagée comme une relation de travail indépendant, est requalifiée par le juge en contrat de travail. L'actualité ne manque pas d'exemples s'agissant des chauffeurs/livreurs auto-entrepreneurs. Le statut de salarié vient ainsi d'être reconnu à un chauffeur de la société *Uber* <sup>(5)</sup> et à un livreur agissant pour le compte de la plate-forme numérique « *Take Eat Easy* » <sup>(6)</sup>. Dans les mois qui viennent, les juridictions saisies de ces litiges auront à se prononcer sur la commission du délit de travail dissimulé.

## POINTS DE VIGILANCE

Le DRH n'est pas dépourvu de moyens afin de sécuriser ces différents types de collaboration.

### Sous-traitance

En cas de recours à un sous-traitant ou à un prestataire de services pour l'exécution d'une tâche que l'entreprise ne peut pas elle-même exécuter, il ne faut pas oublier, dès lors que le contrat porte sur un montant d'au moins 5 000 € HT, de vérifier que le partenaire commercial est à jour de ses formalités déclaratives obligatoires. Cette obligation de vigilance s'applique **lors de la conclusion du contrat et tout au long de son exécution**. Elle doit être renouvelée tous les six mois.

Voici la liste des documents à exiger du co-contractant :

- attestation de fourniture des déclarations sociales et de paiement des cotisations et contributions de sécurité sociale émanant de l'organisme de protection sociale chargé du recouvrement datant de moins de six mois (attestation de vigilance) ;
- extrait K-bis justifiant de l'inscription de la société au registre du commerce et des sociétés, si cette formalité est obligatoire ;
- justificatif de l'inscription au répertoire des métiers lorsque celle-ci est obligatoire ;
- devis ou document publicitaire ou professionnel ;
- récépissé de dépôt de déclaration auprès d'un centre de formalités des entreprises pour les entreprises en cours d'inscription.

Afin de se ménager la preuve d'avoir satisfait à ces obligations de vigilance, il est conseillé de demander ces documents par LRAR ou par courriel.

### Collaboration avec des micro-entrepreneurs

En cas de recours aux services de micro-entrepreneurs (anciens auto-entrepreneurs), certains points de vigilances devront également être vérifiés. Il importera, en premier lieu, que le travailleur indépendant conserve la maîtrise de ses conditions de travail (horaires, lieu de travail, jours de congés notamment), ainsi que le choix de ses clients.

Sont notamment à proscrire : les clauses d'exclusivité, l'attribution d'un bureau dans les locaux de l'entreprise, d'une adresse mail identique à celle des salariés, les obligations de reporting, les ordres, les directives sous quelques formes que ce soit (courriel, SMS...). Il faut bien entendu s'abstenir de tout pouvoir de sanction, principal indice du lien de subordination. Ainsi, si le co-contractant ne donne pas satisfaction dans l'exécution de ses tâches, on ne lui adressera pas d'avertissement ou de rappel à l'ordre, quelle qu'en soit la forme. Dans ce cas de figure, la seule alternative est la résiliation du contrat.

### Accueil de stagiaires

Enfin, à l'approche de l'été, il convient d'être particulièrement prudent s'agissant du recours aux stagiaires. Le cas de ceux accueillis en cours de scolarité pose en général peu de difficulté, l'entreprise étant liée à l'école ou à l'université par une convention de stage. Plus problématique est la situation des stagiaires sans convention. Dans ce cas, en effet, il s'agit de salariat et, en l'absence de déclaration préalable à l'embauche... de travail dissimulé.

Ainsi, dès lors que le stagiaire se voit confier des tâches habituellement exécutées par des salariés de l'entreprise, il faut exiger une convention de stage, et ce même en l'absence de gratification. Dans l'hypothèse, à éviter, d'un stage sans convention, il conviendra de s'entourer d'un maximum de précaution. Le stagiaire ne devra fournir aucun travail productif. Son rôle devra se limiter à un rôle d'observation. Il ne bénéficiera d'aucune gratification. Enfin, dans tous les cas, rappelons que le stagiaire, qu'il soit ou non rémunéré, bénéficie en principe de la couverture accidents du travail <sup>(7)</sup>. ♦

(5) CA Paris, 10 janv. 2019, n° RG 18/08357.

(6) Cass. soc., 28 nov. 2018, n° 17-20.079.

(7) CSS, art. L. 412-8.

## LE LAMY SOCIAL

# Maîtrisez le nouveau droit du travail !



## TOUTES LES CARTES EN MAIN POUR AGIR ET DÉCIDER JUSTE !

- Faites face aux évolutions du droit social
- Disposez de solutions concrètes
- Accompagnez vos collaborateurs dans l'application des nouvelles règles
- Agissez en mesurant et anticipant les conséquences de vos choix
- Prenez les bonnes décisions



NOUVEAU

liaisons-sociales.fr

Inclus dans votre abonnement

Le 1<sup>er</sup> site d'actualités en continu pour toutes vos questions quotidiennes et vos réflexions stratégiques !

liaisons-sociales.fr

Partageons le même lien !

## Bulletin d'abonnement LE LAMY SOCIAL

À retourner à l'adresse suivante :

Wolters Kluwer France - Service clients - CP 402 - 14, rue Fructidor - 75814 Paris Cedex 17 -  
contact@wkl.fr - 0 825 08 08 00 Service 0,15 € / min + prix appel - www.wkl.fr

☐ **OUI, je souhaite m'abonner au Lamy Social et bénéficier de L'OFFRE SPÉCIALE -15 %\***  
en retournant ce bon de commande

002750 019

Version	Réf.	Composition de l'abonnement	Prix HT	TVA	Prix TTC	Prix TTC remisé*
<input type="checkbox"/> <b>En ligne</b> sur liaisons-sociales.fr** (1 accès)	LS003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La version numérique des publications</li> <li>• La mise à jour de la publication au fil de l'actualité</li> <li>• L'accès à toutes les sources citées dans la publication</li> <li>• La lettre d'actualité hebdomadaire, L'Hebdo Social</li> <li>• Le Code du travail et le Code de la sécurité sociale</li> <li>• Les conventions collectives</li> </ul>	831,00 €	20 %	997,20 €	847,62 €
<input type="checkbox"/> <b>Papier</b> (version en ligne sur liaisons-sociales.fr incluse - 1 accès)	00003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'édition en cours de l'ouvrage</li> <li>• L'édition en cours du Guide Pratique</li> <li>• La version en ligne de vos publications sur liaisons-sociales.fr</li> <li>• La lettre d'actualité hebdomadaire, L'Hebdo Social</li> <li>• La version E-book de vos publications sur Smarteca.fr</li> </ul>	923,00 €	5,5 %	973,76 €	827,71 €

- ☐ Vous trouverez ci-joint mon règlement de .....€ TTC par chèque à l'ordre de Wolters Kluwer France, je recevrai une facture acquittée.
- ☐ Je réglerai à la réception de la facture

Date, Signature et cachet

La signature de ce bon de commande emporte adhésion des conditions générales de vente consultables sur [www.wkl.fr](http://www.wkl.fr)

### Merci de compléter vos coordonnées :

☐ Mme ☐ M. Nom : ..... Prénom : .....

Fonction : ..... Service : .....

Raison Sociale : ..... Adresse : .....

Code Postal : [ ] Ville : [ ]

Tél. : [ ] Fax : [ ]

E-mail : .....  
(Obligatoire pour la mise en place de votre abonnement)

N° Siret : [ ] Code NAF : [ ]

☐ Siège ☐ Établissement Nombre de salariés à mon adresse : [ ]

\*Offre valable pour tout nouvel abonnement au Lamy Social jusqu'au 31/12/2019 et comprend 0,01 € de frais de livraison pour la version papier.

\*\*La version en ligne du Lamy Social sur liaisons-sociales.fr comprend également : des actualités et informations additionnelles de la rédaction - La programmation d'alertes e-mail pour être informé dès qu'une nouvelle actualité est publiée.

Les tarifs indiqués sont valables au 01/01/2019 sous réserve d'une modification du taux de TVA applicable au moment de la commande. Frais de port pour toute livraison en France métropolitaine, à Monaco et en Corse : 0,01 € TTC par exemplaire commandé et pour tout envoi hors de France métropolitaine, une majoration est prévue sur le prix HT de 10 % pour l'Europe et les DOM-COM, et de 20 % pour les autres pays. Les abonnements sont automatiquement renouvelés d'une année sur l'autre sauf avis contraire de votre part signifié deux (2) mois avant la date d'échéance.

☐ En cochant cette case, je m'oppose à recevoir par courrier électronique des offres commerciales et des informations personnalisées de la part de Wolters Kluwer France.

☐ En cochant cette case, j'accepte de recevoir par SMS des offres commerciales et des informations personnalisées de la part de Wolters Kluwer France.

Wolters Kluwer France met en œuvre des traitements de données à caractère personnel ayant pour finalité le traitement de votre demande et des opérations commerciales. Les informations comportant un astérisque sont obligatoires pour ce traitement. Vous bénéficiez d'un droit d'accès, de rectification, d'effacement, d'un droit à la portabilité de vos données, d'un droit d'opposition au traitement ainsi que du droit d'introduire une réclamation auprès d'une autorité de contrôle. Pour plus d'informations sur vos données et vos droits, merci de consulter notre politique de confidentialité sur notre site : [www.wkl.fr/donnees-personnelles](http://www.wkl.fr/donnees-personnelles). SAS au capital de 75 000 000 € - TVA FR 55 480 081 306 - SIREN 480 081 306 RCS PARIS



# Manager demain

## Troisième partie



**Frédéric HINGRAY**

Consultant en transformation  
numérique et managériale  
[mail@frederichingray.com](mailto:mail@frederichingray.com)

### Comment procéder pour anticiper et accompagner les évolutions des technologies et des pratiques sociales ?

**D**ifférents acteurs-clés doivent porter le changement :

la direction générale, les ressources humaines, et enfin le manager, véritable pivot du fonctionnement de l'entreprise. Il convient également d'intégrer un nouvel acteur transversal, issu du *Big Data*, et dont les algorithmes vont progressivement se conjuguer avec ceux des autres entreprises et de l'*Open Data* : l'intelligence artificielle.

#### INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'intelligence artificielle, c'est quoi au juste ?

Elle est le fruit de la compilation de données. Celles-ci sont collectées soit en interne, soit grâce à des données libres d'exploitation, appelées « *Open Data* ». Il s'agit d'informations démographiques, géographiques, délivrées généralement par des services publics. Associées à la Data des entreprises,

elles contribuent à former le *Big Data*. C'est sur cette base que naît ce que l'on appelle communément l'in-

telligence artificielle. Certaines données sont mises en perspectives avec d'autres. Cela permet, par exemple, de rendre plus précis les outils marketings. On peut demander d'extraire un fichier identifiant les clients ayant entre 25 et 30 ans, sans enfant, résidant en France, ayant effectué un achat au cours des trois derniers mois. C'est un algorithme qui va s'en charger, c'est-à-dire l'intelligence artificielle.

Dans ce nouveau contexte, les principes de collaboration « *phygitale* » <sup>(1)</sup> sont plus que jamais indispensables dans la structuration des organisations de demain. Chaque jour des outils apparaissent pour faciliter les usages et intégrer de plus en plus de données. Ces outils collaboratifs ont, pour la plupart, pour vocation à faciliter la communication entre les

(1) Utilisation du digital dans un environnement réel. Exemple : souscrire un contrat de prêt en ligne *via* une tablette mise à disposition dans l'enceinte d'une agence bancaire.



personnes, les différents intervenants, l'organisation des projets, compiler les données pour permettre de les exploiter de façon efficace.

Mais demain, qui fera quoi ? À l'IA les tâches rébarbatives, aux individus les missions à plus forte valeur ajoutée, intégrant une part de vision subjective ? Qui déterminera la limite d'action de l'IA, ou qui repoussera ses limites ? Une réflexion sociétale risque de s'imposer : il faut donner un cadre à l'IA.

## AGILITÉ NUMÉRIQUE

Voici l'histoire d'une entreprise qui fabrique et distribue des biens de consommation de masse par l'intermédiaire de la grande distribution spécialisée. Cette entreprise a décidé de lancer un projet digital visant à proposer une base de produits avec des éléments explicatifs, mais aussi avec la possibilité d'acheter en ligne.

Le projet a été confié à la direction informatique et à une structure naissante dans cette direction, l'entité digitale.

Six mois après son lancement, le projet n'avait pas ou peu avancé. Il avait fait émerger de nombreuses problématiques qui se sont heurtées à des phénomènes, non pas de résistance, mais de non-action par manque de détermination dans un environnement en concurrence fonctionnelle.

Le projet digital a révélé les difficultés pour la structure commerciale en place d'expliquer à ses clients habituels « *la concurrence du web* ».

Le marketing a fait valoir ses droits sur ce projet en mettant en avant les données recueillies nécessaires à la compréhension du marché pour construire de nouvelles offres.

La logistique, dans une optique de chaîne de valeur, souhaitait utiliser le digital pour fluidifier les commandes et leur suivi pour tous les clients.

Cela a mis en évidence l'inertie du système.

La révolution digitale avec son exigence d'innovation bouscule les formes organisationnelles et les techniques de conduite du changement <sup>(2)</sup>. Les entre-

prises doivent externaliser leur innovation digitale en s'associant à des « *start-up* ». Elles peuvent ainsi offrir un accès au marché à des structures plus petites, plus agiles et moins politiques. L'enjeu consiste alors à faire décoller ces organisations en vue de leur développement ou de leur intégration. Les entreprises augmentent ainsi leur agilité et leur capacité de transformation.

Les techniques de conduite du changement en mode projet et managérial sont complétées par d'autres dispositifs qui visent à construire cet écosystème d'innovation tout en développant la capacité à changer de l'organisation.

Le digital n'est pas le changement, il n'est qu'un vecteur catalytique de celui-ci. Il conduit à redéfinir des normes de productivité. Il permet aux individus et aux organisations de répondre aux enjeux auxquels ils doivent faire face, de manière plus efficace et efficiente qu'auparavant sans toutefois oublier de rester adaptable aux futurs changements qui viendront inexorablement <sup>(3)</sup>.

La démarche agile consiste pour les entreprises à pouvoir saisir l'émergence de nouveaux usages, et à reconfigurer leur modèle économique.

Le manager est le catalyseur de tout cela, et c'est lui qui va permettre une collaboration optimale entre start-up et entreprise. C'est lui qui s'assurera de l'animation des « *réunions de chantier* », c'est-à-dire des points réguliers sur l'avancée des projets. C'est lui aussi qui devra lever les freins inhérents à la bonne exécution d'actions innovantes, que le cadre de l'entreprise ne permet pas encore, en coordonnant les acteurs à tous les niveaux.

La finalité de l'agilité digitale ? Rénover les modes de gouvernance des entreprises, et les remplacer progressivement par une société du bien commun qui remplacera l'actuelle société de consommation.

## LIMITES DU MANAGEMENT

En multipliant les possibilités d'échange et de dialogue, mais aussi de contrôle accru, les nouveaux outils numériques peuvent autant nous rapprocher que nous éloigner encore davantage d'un travail

(2) David Autissier, Kevin Johnson, et Jean-Michel Moutot, « *Changement et Business développement : changer les organisations avec les start-up* ». Question(s) de management, n° 17 (7 sept. 2017), 49-59

(3) Michel Barabel, Jérémy Lamri, Olivier Meier, et Boris Sirbey, « *Innovations RH : Passer en mode digital et agile* », 2017





conçu comme un processus d'humanisation et une œuvre collective. La transformation numérique peut tout autant accroître la taylorisation, le contrôle des salariés et l'asservissement de l'homme à la technologie que favoriser la prise en compte de l'humain et la liberté de création.

Elle remet en cause des organisations qui étaient pour de nombreux cadres et salariés des positions acquises, ainsi que des protections individuelles et collectives. Il en résulte des résistances et des souffrances, principalement parce que les modes de management et les pratiques de gestion du changement restent trop peu participatifs <sup>(4)</sup>.

De ce fait, la fonction managériale doit évoluer, en faisant adhérer les protagonistes, à savoir les managers, aux nouvelles fonctions décloisonnées.

L'entreprise doit considérer ses collaborateurs comme des individus uniques et différents, et ce principe d'unicité doit être valorisé. Être juste n'est pas traiter à égalité des individus dissemblables <sup>(5)</sup>. En effet, ils diffèrent en capacités, savoirs, savoir-faire, situation familiale, sociale, historique, géographique, condition physique, santé... Traiter de la même façon des individus différents, c'est être injuste et cela conduit à reproduire les inégalités de nature entre les hommes.

Parmi les dangers potentiels à venir, il faut également mentionner le probable transfert d'une grande partie des fonctions supports des grandes entreprises internationales vers les Gafa (Google, Apple, Facebook, Amazon). Par exemple, toute la gestion des données personnelles des salariés peut déjà être faite directement sur *LinkedIn*, rendant obsolètes les systèmes informatiques de gestion des ressources humaines (SIRH) que les entreprises ont développés à grands frais et qui emploient des centaines de personnes. Contrairement aux discours des détracteurs du numérique, les emplois de l'ancienne économie ne sont pas menacés par les plateformes numériques et les start-ups, mais par la concurrence entre grands groupes mondiaux, animée par les mastodontes de cette nouvelle économie. « *C'est une bataille entre géants qui s'annonce, pas le combat de David Airbnb contre Goliath Accor* » <sup>(6)</sup>.

## MANAGEMENT INNOVANT

Pour pouvoir élaborer, maintenir et fixer de nouvelles règles du jeu, ou pour que les acteurs concernés acquièrent les capacités collectives pour les appliquer, il faut redéfinir les intérêts, les rapports de pouvoir et les modèles intellectuels. La capacité d'une société ou de tout ensemble humain à changer est déterminée par sa richesse relationnelle et institutionnelle. Pour accélérer ce changement, il est donc essentiel de promouvoir la décentralisation et toutes les formes viables d'auto-gestion, tournant le dos aux modèles trop intégrés, trop cohérents et trop rationnels de planification ou de gouvernement. En effet, tout apprentissage requiert rupture, tout changement véritable signifie crise pour ceux qui le vivent. Aucun apprentissage ne peut s'effectuer dans le cadre d'une évolution graduelle harmonieuse <sup>(7)</sup>.

### Externaliser l'incubation des innovations

Compte tenu de la forte accélération de l'innovation digitale (la multiplication des start-ups dans le monde) et de l'inertie structurelle de leur organisation, les entreprises n'ont plus le temps de développer les innovations en interne. Pour cela, elles doivent aller chercher à l'extérieur des start-ups avec des innovations prometteuses. C'est une relation gagnante pour les deux : « *La relation que nous souhaitons établir avec les start-ups doit être gagnante-gagnante. Pour nous, la priorité est d'accéder à l'innovation. Pour la start-up, il s'agit de grandir et souvent d'accéder au marché international* » <sup>(8)</sup>. Pour ce faire, les entreprises externalisent tout ou partie de leur innovation en développant des incubateurs (internes et externes) de « *start-up* ». Ces structures plus agiles et réactives développent plus rapidement les innovations et utilisent les accès aux marchés des organisations plus matures dans une logique de business développement. Les « *Start-up* » deviennent alors des outils d'innovation, mais aussi de transformation pour les entreprises qui peuvent les développer de manière indépendante ou les réintégrer pour faire évoluer leur organisation.

(4) Marc Deluzet, « *La transformation numérique, emblème de la crise globale* », 2017

(5) Karl Marx, « *Critique du programme de Gotha* », 1922

(6) Marc Deluzet, « *La transformation numérique, emblème de la crise globale* », 2017

(7) Michel Crozier et Erhard Friedberg, « *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective* », 1992

(8) Guillaume Devauchelle, *Challenge*, n° 517 (13 avr. 2017), 71





## Manager par la confiance et la place laissée aux initiatives

S'agissant du management, le contrôle et la surveillance constituent, dans le contexte ci-dessus, une perte de temps et d'argent pour l'entreprise. Ils doivent céder leur place à la confiance donnée aux salariés, pour les encourager à s'impliquer dans leur travail. Chacun doit se sentir libre de proposer de nouvelles idées pour son entreprise, peu importe sa place dans la hiérarchie. Celles-ci doivent être soumises au collectif, car l'autre est à la fois celui qui me juge, me contredit, me met face à mes contradictions et celui qui me reconnaît, m'écoute, m'approuve et avec qui je transforme un « monde »<sup>(9)</sup>. En effet, comment être créatif si la direction et le management imposent une rationalisation du travail qui aliène et brime l'initiative du salarié<sup>(10)</sup> ? « *Ce n'est pas en améliorant la bougie que l'on a inventé l'ampoule électrique* ».

## ENCOURAGER LES ERREURS

« *N'ayez pas peur de faire une erreur. Mais faites en sorte de ne pas faire la même erreur deux fois* »<sup>(11)</sup>. C'est à partir des erreurs que les plus belles innovations ont vu le jour. Se tromper, c'est oser sans crainte de sanction. L'erreur doit même être recherchée, en respectant évidemment la règle d'*Akio Morita*, saine de sens. Pour intégrer cette philosophie, il faut mettre en place une équipe efficace, en rupture avec le passé (voir ci-dessous).

## LES HPI/HPE : CLÉS DE L'ENTREPRISE DE DEMAIN ?

Les Hauts potentiels intellectuels (HPI) sont des individus dont le quotient intellectuel est, selon l'OMS, supérieur à 130. Ces derniers sont d'une très grande diversité. Il ne s'agit pas nécessairement des meilleurs élèves en classe. Ils ont simplement une activité de réflexion importante, foisonnante, et comprennent de façon intuitive les situations. Certains

individus sont qualifiés d'Hauts potentiels émotionnels (HPE), et développent une hypersensibilité émotionnelle, une forte sensibilité sensorielle, sont perfectionnistes, empathiques, vivent décalés à l'autrui et sont sensibles à l'injustice.

Noyés dans la société, à tous les niveaux, ils peuvent être les talents à découvrir pour structurer habilement l'entreprise de demain, en pilotant les défis humains et technologiques qui se profilent à l'horizon.

## Le dirigeant : une vision panoramique indispensable, stratégie, et trait d'union avec tous les postes clés

Le haut potentiel, intellectuel ou émotionnel, est le miroir de l'environnement concurrentiel de l'entreprise, ainsi que du client : ultra rapide, complexe, changeant, multiple. Il s'agit d'une personne qui parle naturellement le langage de l'environnement d'aujourd'hui. Étant surdoué, il comprend le prospect, le client, les partenaires, dans leurs ambivalences et leurs complexités. Il fait preuve d'une intuition fulgurante, connectée à une base de données très solide et des analyses statistiques qu'il crée très vite à un niveau non conscient, ce qui lui permet de faire des prévisions à la justesse avérée. Cette intuition et son empathie, c'est-à-dire sa capacité à capter de façon sensible les informations émotionnelles, lui donne une grande largeur de vue, des analyses pertinentes. Il devient la personne idéale pour conduire une entreprise en mouvement.

Le parcours idéal de ce personnage dans l'entreprise pourrait être : la gestion de projets, pour intégrer dans sa base de données les rouages de l'entreprise d'un point de vue fonctionnel. Puis, l'évolution sur les postes de direction.

## Le DRH : détecteur de talents, garant de l'image de l'entreprise en externe comme en interne

« *Ça n'a pas de sens d'embaucher des gens intelligents pour leur dire quoi faire. Nous embauchons des gens intelligents afin qu'ils puissent nous dire ce qu'il faut faire* »<sup>(12)</sup>. S'il y a un homme clé sur lequel repose toute la structure de l'entreprise de demain, c'est bien le DRH !

(9) Marc Deluzet, « *La transformation numérique, emblème de la crise globale* », 2017

(10) Isaac Getz et Brian Carney, « *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises* », 2012.

(11) Citation d'Akio Morita également utilisée par Christophe Guillemet, cavalier international reconnu pour son talent à former les jeunes chevaux.

(12) Steve Jobs.



Celui-ci est en mesure de prendre du recul sur les profils recherchés, parfois en décalage avec les critères classiques. Les compétences et connaissances étaient jusqu'à présent les premiers critères. Demain, ils seront dépassés. Le DRH doit détecter les hauts potentiels intellectuels et émotionnels (HPI/HPE) pour en faire les dirigeants de demain, avec leur vision globale. Il doit se constituer une équipe RH bien plus communicante que par le passé. Il doit enfin aller détecter les managers de demain sur des critères aux antipodes de ceux que l'on avait coutume d'utiliser.

À condition d'une liberté de décision, il est en mesure de créer l'écosystème propice à la réussite. À l'écoute, il porte de plus en plus l'image de l'entreprise en interne comme en externe : il est le communicant légitime de l'entreprise sur les réseaux sociaux, externe et internes. Il pilote les recrutements avec habileté, ce qui est primordial pour l'image d'une société. Quoi de plus dévalorisant pour une entreprise que de ne pas répondre aux candidatures potentielles ! En interne, il observe les interactions, par le biais du réseau social d'entreprise notamment. Il est aussi le premier niveau de médiation saisi par les collaborateurs dès l'apparition de tensions. Le DRH de demain doit avoir une équipe efficace, qui œuvre dans la même direction.

Il s'appuie sur les innovations que l'IA lui offre : pour la formation, par exemple, grâce à de nouveaux modèles collaboratifs et attractifs, avec la gamification, que l'on retrouve également dans les outils de recrutement, avec l'« *escape game* » plutôt tendance cette année.

La qualité de vie au travail est aussi impactée par les innovations et l'IA. On tend désormais à améliorer les éléments du bien-être en entreprise grâce à un environnement adapté, un développement des compétences (hard et soft), la flexibilité, la reconnaissance (proposer et être écouté), en partageant la vision, grâce à une bonne santé (nourriture et sport), au lien social et enfin aux outils technologiques adaptés.

Le DRH devient garant de l'entreprise « *responsible* » <sup>(13)</sup>.

(13) L'association « *Happy Tech* », composée de start-up sur la thématique du bien-être au travail, vient justement proposer des partenariats avec les ressources humaines au cœur des entreprises, et permet à celle-ci d'obtenir le label « *Happy Responsable* ».

## Manager idéal

Au service des autres, plaçant l'humain avant le résultat, un bon manager doit être capable de répondre aux ambitions de chacun avant de considérer les siennes : faire passer les autres avant soi. Son ambition personnelle passe après son désir de faire évoluer les autres. Le choix des managers de demain est un enjeu crucial pour les entreprises.

### Cas pratique

A est un excellent commercial. Il réalise un très bon chiffre depuis qu'il est dans l'entreprise. Il est ambitieux, et souhaite évoluer. Il aime réussir, et souhaite accéder à un poste de manager pour briller dans l'entreprise et poursuivre son chemin de carrière le plus loin possible, en promettant un résultat, des chiffres.

B est un commercial aux résultats peu significatifs. Il ne se distingue pas par ses chiffres, mais il est le premier à porter renfort aux autres. Il est à l'écoute, et celle-ci n'est pas gangrenée par une ambition cachée. C'est simplement son tempérament, il aime se mettre au service des autres, et son épanouissement passe par leur réussite. S'il peut aider un collaborateur, il le fait naturellement. Il n'a pas la culture du chiffre, il n'a pas l'ambition de gravir les échelons à tout prix.

C'est finalement le paradoxe que l'on retrouve dans la société : ceux qui prennent du plaisir à recevoir, et ceux qui en prennent à donner.

Le manager idéal, c'est cet homme qui va considérer les membres de son équipe comme des pépites, et qui va tout mettre en œuvre pour les polir, sans chercher à en retirer un intérêt personnel.

Exit les ambitions démesurées ! Il apparaît donc erroné de croire que A, malgré ses bons résultats, est le bon candidat. Un manager à la culture du résultat, qui voudra utiliser son équipe comme levier pour poursuivre son évolution personnelle. Efficace à court terme, certes. Mais à long terme, il mettrait en péril l'entreprise.

Le manager de demain est un manager humble, dont la motivation n'est pas l'ambition personnelle, mais la réussite de son équipe. Prendre en considération les perspectives et ambitions de chacun individuellement permet de créer un collectif fort, soudé autour de son manager qui n'est là que pour accompagner chacun à donner le meilleur.



## VERS UNE SOCIÉTÉ DE BIENS COMMUNS

Pour beaucoup, le travail a pour premier objectif de générer une production de biens ou de services, mais n'est-il pas plutôt tout d'abord une activité humaine ? Ne faut-il pas repenser le travail comme une activité permettant à l'humain de se développer et de se réaliser ? Ainsi, le travail n'est plus dans une logique taylorienne de reproduction et d'obéissance, mais au contraire un lieu de création et d'épanouissement. C'est en ce sens que le rôle du manager est d'accompagner la personne dans son développement. Il faut donc encourager le manager à expérimenter de nouvelles pratiques managériales sans craindre l'échec, sans jugement. Ainsi, des groupes d'échanges entre pairs permettent aux managers de prendre du recul et de développer les apprentissages comportementaux qui favorisent la coopé-

ration. Avec son rôle repensé, le manager s'oriente vers une fonction de catalyseur d'équipe de travail, qui valorise les talents, met en avant l'unicité de chaque collaborateur en ciblant ses compétences et en les intégrant à des équipes de travail où celles-ci seront recherchées. En se mettant au service des talents, le manager contribue à la naissance de l'intelligence collective, qui, en paraphrasant *Montaigne*, a besoin pour émerger de « *limer les intelligences contre celles d'autrui* » <sup>(14)</sup>. C'est alors l'émergence de communautés, symboles du collectif, qui semble se dessiner pour l'avenir. L'entreprise ne sera plus qu'une structure juridique, un outil de plus dans la trousse à outils des hommes dont l'avenir réside probablement dans la société de biens communs, ciblant des projets d'envergures ayant du sens pour tous, sur des problématiques environnementales, sociales, ou tout simplement humaines. ♦

(14) Michel de Montaigne, « *De l'institution des enfants* » (Essais, liv I, chap. XXV), 1888

## RENDEZ-VOUS

### Mercredi 10 juillet 2019

#### **TÉLÉTRAVAIL, LES ENTREPRISES TÉMOIGNENT**

Le télétravail continue de gagner du terrain dans les entreprises, répondant à une forte demande des salariés et au souhait des employeurs d'améliorer la qualité de vie au travail. Si la négociation d'un accord collectif n'est désormais plus un préalable obligatoire à sa mise en place, elle est toutefois vivement conseillée pour éviter les litiges et les dérives.

Pour vous y aider, *Liaisons sociales* réunit un panel d'entreprises ayant passé le cap.

Quels ont été les points de crispation et les points de vigilance pendant la négociation ? Quels bienfaits, ou dysfonctionnements, peuvent-elles relever aujourd'hui ?

Lors de cette matinée, la parole sera donnée à plusieurs DRH et délégués syndicaux. Ils vous livreront leur expérience concernant la mise en place et le déploiement du télétravail dans leur entreprise.

*David Guillouet* côté Avocats, *Sophie Lachaux Vaillier*, *Agnès Deltenre*, *Corinne Derboeuf*, *Thomas Coutanceau*, *Olivier Deseine* pour la partie DRH, et *Jean-Damien Bloquet* côté Syndical, vous apporteront tous les éclaircissements nécessaires.

Lieu : Paris

Renseignements : <https://www.wk-formation.fr/liaisons-sociales/conferences>

### Mercredi 11 septembre 2019

#### **NÉGOCIER LES COMMISSIONS DU CSE SANTÉ ET SÉCURITÉ, ÉGALITÉ, FORMATION**

Le comité social et économique est un passage obligé pour les entreprises d'au moins 11 salariés. La commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) l'est aussi pour les entreprises ou établissements distincts d'au moins 300 salariés. Comment la mettre en place ? Quelles missions lui déléguer ? Quels moyens lui attribuer ?

Réclamations des salariés, transformation de l'entreprise, qualité et performance, fonctionnement en liaisons avec représentants de proximité... certaines entreprises ont fait preuve de créativité dans leurs accords. Quelles commissions instituer ? Est-il judicieux de permettre au CSE de créer des commissions *via* le règlement intérieur ? Comment le CSE doit-il travailler avec ses commissions ? En l'absence d'accord, quelles commissions doivent être mises en place ?

L'ensemble de ces problématiques seront étudiées lors d'une matinée-débat qui se tiendra le 11 septembre autour de *Jeannie Credoz-Rosier* et *Aline Chanu*, toutes deux Avocates.

Lieu : Paris

Renseignements : <https://www.wk-formation.fr/liaisons-sociales/conferences>

**Mercredi 18 septembre 2019*****HARCÈLEMENT MORAL, LE RETOUR !***

Pour la première fois, un tribunal correctionnel va décider si un système managérial peut être responsable de harcèlement moral collectif. Le procès pénal des suicides à *France Télécom*, qui s'est ouvert début mai, est le premier sur les conditions de travail et l'organisation du travail, qui risque de déboucher sur une première reconnaissance du harcèlement moral institutionnel ou systémique. Quels bouleversements dans les pratiques d'entreprise peut-on attendre de ce contentieux inédit ?

L'employeur se doit d'évaluer et de prévenir les risques, sa responsabilité étant, de fait, plus que jamais engagée. Des obligations légales et jurisprudentielles imposent à l'entreprise de mettre en place, en amont, des politiques de prévention diverses selon les risques sous peine de condamnations civiles et pénales lourdes.

*Lamy conférences* vous propose de faire le point complet et opérationnel sur toutes ces questions lors de cette matinée qui se tiendra le 18 septembre prochain. Pour vous apporter des solutions pratiques afin de limiter les risques encourus, trois experts ont été réunis : *Michel Ledoux* et *Jean-Paul Teissonnière*, Avocats, et *Hervé Lanouzière*, Inspecteur des affaires sociales.

Lieu : Paris

Renseignements : <https://www.wk-formation.fr/lamy/conferences>

**Mercredi 25 septembre 2019*****RÉFORME DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE  
DEUX ANS D'APPLICATION DES ORDONNANCES  
MACRON***

Sous l'impulsion de multiples réformes et en dernier lieu des ordonnances *Macron*, le paysage conventionnel se redessine. Priorité à la négociation d'entreprise, au plus près des préoccupations des acteurs et des réalités de terrain.

De son côté, la négociation de branche n'est pas morte et le chantier de restructuration avance. Objectif : 100 branches ! La fusion sera volontaire ou non. Les branches sont un atout de partage et de mutualisation en matière d'apprentissage, de formation et de protection sociale. Et jouent un rôle essentiel dans la négociation collective en constituant un socle conventionnel pour les petites entreprises.

Où en sommes-nous de l'articulation branches/entreprises ? Quelles sont les pratiques conventionnelles innovantes ?

Pour aborder toutes ces questions et faire un point sur l'actualité jurisprudentielle de la négociation, *Lamy Conférences* vous convie à une grande journée-conférence de rentrée le 25 septembre.



Animée par *Françoise Champeaux*, Rédactrice en chef de la *Semaine sociale Lamy*, elle permettra d'entendre les témoignages d'un panel d'experts :

- *Yves Strouillou*, Directeur Général du travail, *Pierre Garcia*, Directeur Départemental du travail ;
- *Franck Staub*, Secrétaire général d'une fédération patronale ;
- *Paul-Henri Antonmattei*, *Mehdi Caussanel-Haji*, *Michel Morand*, *Philippe Pataux*, tous quatre Avocats.

Un événement exceptionnel à ne pas rater !

Lieu : Paris

Renseignements : <https://www.wk-formation.fr/lamy/conferences>

.fr

**Votre publication est  
désormais disponible sur  
liaisons-sociales.fr, et prend  
une nouvelle dimension !**

**liaisons-sociales.fr**

1<sup>er</sup> site d'actualités  
en continu pour  
toutes vos questions  
quotidiennes et vos  
réflexions stratégiques !

Pour vous **liaisons-sociales.fr** c'est :



+ DE RÉACTIVITÉ  
ET DE FIABILITÉ

Soyez les premiers à connaître,  
comprendre et suivre les  
réformes et les grands chantiers  
en droit social du moment.  
Des alertes par e-mail pour  
être averti des nouveautés.



+ DE RÉACTIVITÉ  
ET D'EFFICACITÉ

Un accès rapide à la veille sur la  
réglementation sociale et aux contenus  
dont vous avez le plus besoin : suivi  
des réformes en cours, accords et  
outils pour négocier, jurisprudence  
et un moteur de recherche puissant.



+ DE CONSEILS  
ET D'EXPERTISES

Les spécialistes des rédactions  
de Liaisons Sociales et Lamy  
vous fournissent des conseils  
opérationnels, des modèles  
et des dossiers thématiques.

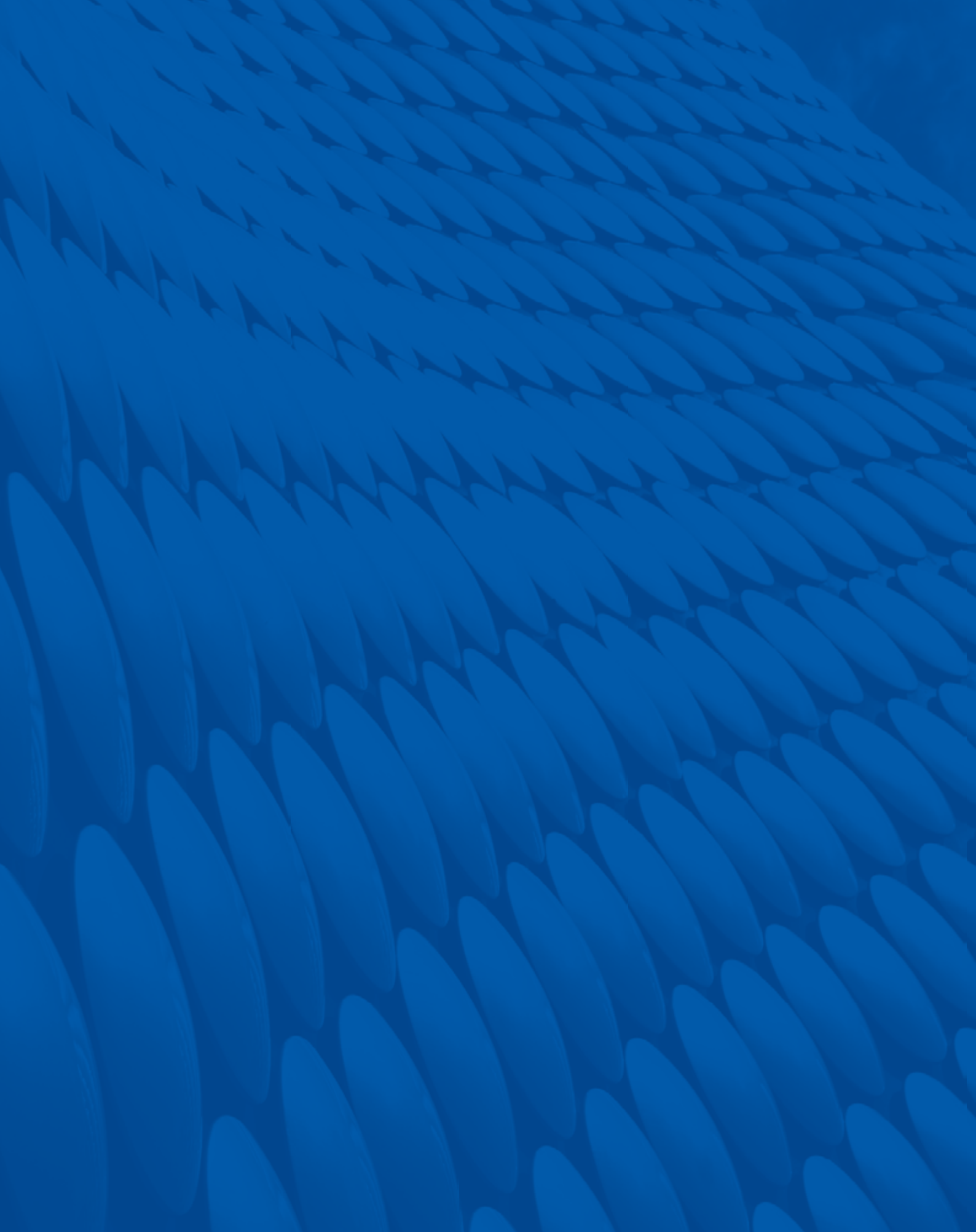
**liaisons-sociales.fr**

Partageons le même lien !

Rendez-vous sur **www.liaisons-sociales.fr** - 0 825 08 08 00

Service 0,15 € / min  
\* prix appel

Wolters Kluwer - Case Postale 402 - 14, rue Fructidor - 75814 Paris Cedex 17



Wolters Kluwer