

Les cahiers du DRH

LA REVUE DU DROIT DES RESSOURCES HUMAINES

LECTURE

Manager un projet... Oui mais comment ?

FICHES CONSEIL DE SYLVAIN NIEL

Les primes sur objectifs

CAPSTAN : DROIT À L'ESSENTIEL

Les entretiens

LIBRE PROPOS

Management = harcèlement ?

Ce numéro est accompagné d'un encart publicitaire



Magnificat !

La vie nous comble parfois de moments exceptionnels, débordant d'harmonie et de bonheur.

Nous y sommes.

Ce fut, il y a quelques semaines, l'union de la jolie *Kate* avec son charmant prince *William*. Avouez que vous êtes tombés sous le charme et qu'il s'en est fallu de peu que vous ne versiez une petite larmichette, submergés que vous étiez par l'intensité et la beauté de ce beau spectacle sirupeux.

Puis ce fut, à deux jours de distance, la béatification d'un Saint homme, *Jean Paul II*, dont chacun s'accorde à reconnaître l'élévation spirituelle et l'exemplarité.

Le bonheur comme le malheur n'arrivant jamais seul, loi des séries oblige, c'est ensuite le Diable en personne, le furieux *Ben Laden*, que les marines ont renvoyé « *ad patres* », livrant son corps à des poissons qui n'avaient rien demandé, au risque de les faire succomber à une indigestion fatale.

Année bénie des Dieux

Mais ce n'est pas fini, car se profile déjà, sur un rocher mythique, un autre évènement réjouissant pour notre sensibilité de midinettes

incorrigibles : le mariage inespéré du prince *Albert* et de *Charlen*.

Dans un tel contexte, la chambre sociale de la Cour de cassation ne pouvait pas être en reste. C'est même elle qui a, sans doute, enclenchée la spirale des nouvelles qui réchauffent les cœurs.

Dans un sursaut de pragmatisme, auquel nous n'étions plus habitués, elle a admis sans équivoque que le variable des commerciaux puisse dépendre d'objectifs décidés par le seul employeur.

Avec bien sûr un bémol : que ceux-ci soient réalistes et donc atteignables et que le contrat renvoie expressément à la décision de la direction pour les fixer.

Notre Président lui-même souhaite contribuer à l'ambiance « *rose bonbon* » du moment en nous promettant une prime.

À quand la suite ? On en redemande !

Alain Dupays

FICHES CONSEIL DE SYLVAIN NIEL

Les primes sur objectifs

À qui les attribuer ? À quelles fins ? Comment les fixer ? Sans oublier qu'elles vont de pair avec un management par objectifs. **P. 3**

CAPSTAN : DROIT À L'ESSENTIEL

Les entretiens

Entretiens répertoriés et décortiqués symbolisant un rééquilibrage dans les relations de travail. Avec une démarche commune : formation, explication et communication ! **P. 12**

ACTUALITÉ

Retraites complémentaires : un répit provisoire ?

Certains prédisent la mort de l'Agirc, d'autres se félicitent d'un accord équilibré permettant sa stabilité jusqu'à 2015. D'ici là, pour les DRH et les salariés et singulièrement les seniors... la liquidation est à envisager ! **P. 23**

REPÈRE RH

Risques psychosociaux : quelle prévention ?

Éclairages innovants sur une problématique d'actualité s'il en est, avec au cœur de la réflexion l'organisation, le management et l'individu ! Pour « mieux vivre » en entreprise. Beau pari ! **P. 27**

LIBRE PROPOS

Management = harcèlement ?

Fils du « toujours plus vite » et de la financiarisation de l'économie, les risques psychosociaux sont une réalité et un « prurit » à traiter... Analyse, recommandation et perspectives. Une bonne base pour y réfléchir ! **P. 32**

L'ESSENTIEL À SAVOIR SUR...

Retraite supplémentaire par capitalisation

Sur fond de taux de remplacement qui baisse, de rendement des régimes complémentaires qui sombre, l'article 83 vaut que l'on s'y attarde... Avant 2015, pour en tirer les fruits ! **P. 45**

LECTURE

Manager un projet... Oui mais comment ?

Manager un projet nécessite un savoir-faire, de la rigueur, un talent de communication et savoir fédérer une équipe jusqu'à la réussite de l'objectif commun. Un ouvrage construit en sept étapes clés pour y parvenir avec des exemples, des outils et une méthode à la clef ! **P. 50**

BLOC NOTES

À lire
Rendez-vous **P. 60**

Les primes sur objectifs

RÉMUNÉRATION
VARIABLE

Couramment pratiquées par les entreprises, les primes sur objectifs peuvent dépendre de quotas fixés unilatéralement par la direction. Explications et mode d'emploi...

Certains critiquent les primes sur objectifs, estimant qu'elles développent des comportements de « *mercenaires du résultat* ». Le « *chasseur de primes* » n'a pas forcément bonne presse auprès des autres salariés, ni parfois auprès du client. Pourtant, tous les secteurs développent ce mode de rémunération, y compris l'État, notamment dans la Police nationale. Les dirigeants d'entreprise observent que les salariés travaillent davantage lorsque leurs rémunérations dépendent de leurs actions. C'est pourquoi ils préfèrent de plus en plus le mot « *performance* » à celui de « *reconnaissance* ». Ils remplacent une partie du « *fixe* » par du « *variable* », en privilégiant les primes sur objectifs pour doper les scores individuels. Par le biais des objectifs, l'encadrement guide ainsi les efforts des salariés pour obtenir les résultats escomptés par la direction. Et l'objectif assigné peut changer périodiquement en fonction des priorités de l'entreprise. Un manuel de « *force-ranking* » d'une SSII française invite d'ailleurs les managers à se poser les questions suivantes : « *Savons-nous placer la barre plus haut ? Est-ce que nos*

objectifs sont suffisamment exigeants ? Sinon, comment les modifier ?... ».

Cette flexibilité dans la fixation du montant et de la nature des objectifs permet de mettre en avant des activités, des marchés ou des produits très différents de ceux de la période précédente.

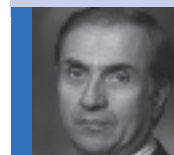
Pour autant, le pouvoir discrétionnaire de l'employeur dans la fixation des objectifs est-il sans limite ? Peut-on imposer n'importe quel objectif ? Est-il obligatoire de le négocier avec le salarié ?

Une décision récente de la chambre sociale apporte un nouvel éclairage tendant à faire converger les règles applicables à la direction par objectifs et aux primes contractuelles liées à la performance.

Qu'est-ce qu'une prime d'objectif ?

Pour beaucoup, une prime d'objectif recouvre uniquement le complément de rémunération accordé à un commercial lorsque le quota qui lui a été assigné est atteint ou dépassé, qu'il s'agisse d'un nombre de ventes, d'un niveau de rentabilité, d'acquisition de nouveaux clients, de liquidation d'un stock de produits ou d'obtention de nouveaux référencements. Ainsi, l'objectif d'une prime serait d'abord quantitatif.

Il serait par ailleurs provisoire et décliné sur l'une des priorités du moment. ■■■



Par Sylvain Niel

Directeur du département
GRH FIDAL

14, bd du Général Leclerc
92527 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : 01 47 38 54 00
Sylvain.niel@fidal.fr

Ce serait une action « *coup de poing* » destinée aux seuls commerciaux, afin de récompenser financièrement ceux qui dépassent le seuil prévu.

Pourtant, la prime d'objectif n'est pas limitée, sur le plan juridique, aux seuls commerciaux et ne constitue pas non plus uniquement une prime ponctuelle en récompense d'un effort exceptionnel. Elle recouvre, dans la pratique, tous les éléments variables de rémunération liés à la performance.

La prime d'objectif influe-t-elle sur le comportement des salariés ?

Plusieurs études soulignent le lien étroit observé entre le mode de rémunération et le comportement d'un collaborateur. Le système de rémunération retenu est même déterminant. Ainsi, les primes sur des objectifs exclusivement quantitatifs, dès lors qu'elles occupent une part importante du salaire, favorisent les conduites non éthiques vis-à-vis de la clientèle (exemple : prime sur un objectif en chiffre d'affaires).

Ces mêmes études confirment que les attitudes des salariés ont une influence certaine sur la satisfaction des clients par rapport au produit ou au service qu'ils acquièrent. Leur perception de la qualité de ce qu'une entreprise produit ou fournit dépend des comportements de ses collaborateurs, lesquels sont fortement conditionnés par le mode de rémunération qu'ils perçoivent.

L'instauration d'une prime d'objectif inadaptée peut ainsi dégrader l'image de l'entreprise auprès de sa clientèle

et, à moyen terme, avoir un effet contraire au but recherché. Certains n'hésitent pas à en conclure qu'une prime sur un objectif exclusivement quantitatif est incompatible avec la satisfaction des clients. Consciemment ou inconsciemment, la prime d'objectif devient, dans l'esprit du collaborateur, la seule composante de son salaire. Il occulte spontanément ses autres éléments de rémunération, tels que le fixe, le véhicule de fonction, la prime d'ancienneté, le treizième mois ou les congés payés.

Pourtant, même si les effets négatifs semblent connus, tous les experts reconnaissent que c'est un élément indéniable de motivation pour les salariés. Un collaborateur indifférent à sa prime d'objectif n'est plus motivé et pose à terme, si ce désintérêt perdure, la question d'une séparation négociée ou non avec sa société.

Dans la recherche de l'objectif à assigner à ses collaborateurs, le manager doit donc prendre en compte les effets pervers d'une prime sur un objectif exclusivement quantitatif. A défaut, cela peut conduire à privilégier le résultat sur la qualité de ce dernier ou favoriser l'atteinte de l'objectif par tout moyen, y compris en mystifiant le produit vendu ou en proposant un service que l'entreprise ne peut pas assurer.

La première des précautions consiste à plafonner la prime d'objectif, afin d'éviter d'inciter les salariés à faire de l'abattage ou du sur-résultat, par une activité superficiellement accélérée.

Le décideur ne doit pas non plus retenir un système trop élaboré avec des formules sophistiquées ou trop alambiquées. Dans ce cas, la complexité



du mode de rémunération le rend opaque, incompréhensible, suspect et finalement peu motivant.

Enfin, la mise en place d'une rémunération variable au moyen de primes d'objectif doit être associée à un management par objectif. Une prime d'objectif ne peut se substituer au management des hommes. C'est d'ailleurs la première étape à envisager.

Management par objectif

S'il est possible de prévoir des objectifs conditionnant l'attribution d'une prime, c'est à la condition préalable que les responsables managent leurs salariés en leur fixant des objectifs. Leur non-réalisation peut, sous certaines conditions, motiver leur licenciement pour insuffisance de résultat⁽¹⁾. En d'autres termes, le juge admet qu'un même objectif conditionne à

la fois le versement d'une prime et puisse justifier un licenciement. Mais les régimes juridiques dont ils relèvent sont différents. L'un repose sur le droit du contrat de travail et l'autre sur celui du licenciement.

En ce qui concerne le second, la jurisprudence considère que la fixation des objectifs relève de la décision unilatérale de l'employeur, le juge devant vérifier, d'une part, le caractère réaliste des objectifs et, d'autre part, l'existence d'une faute ou d'une insuffisance du salarié.

Tout d'abord, l'insuffisance de résultats constitue une cause de licenciement si les objectifs sont réalistes ou encore raisonnables et compatibles avec le marché⁽²⁾. Dans cette affaire, aucune cause extérieure ne justifiait les échecs du salarié, ce dernier ne pouvant établir que le secteur d'activité connaissait des difficultés particulières de nature à expliquer ses résultats limités.

Ensuite, et une fois cette condition satisfaite, le licenciement n'est envisageable que si c'est le salarié qui est à l'origine de la non-réalisation de ses objectifs. Ainsi, la jurisprudence estime que le licenciement est abusif si, malgré leur caractère réaliste, les objectifs n'ont pas été atteints, alors qu'aucune insuffisance professionnelle, ni aucune carence fautive ne peut être reprochée au salarié⁽³⁾. Le juge apprécie parfois cette insuffisance en comparant les résultats de l'intéressé avec ceux des autres collaborateurs. Ainsi, le licenciement est justifié si les ventes réalisées par le salarié sont très nettement en dessous de la moyenne atteinte par les vendeurs du même site et qu'aucun élément extérieur n'est susceptible d'altérer l'homogénéité des résultats qui traduisent une insuffisance professionnelle de l'intéressé⁽⁴⁾.

Quel cadre pour la prime d'objectif ?

Le 2 mars dernier, la chambre sociale a rendu une décision importante sur le sujet⁽⁵⁾.

Dans son premier attendu, l'arrêt précise que « lorsque les objectifs sont définis unilatéralement par l'employeur dans le cadre de son pouvoir de direction, celui-ci peut les modifier dès lors qu'ils sont réalisables et qu'ils ont été portés à la connaissance du salarié en début d'exercice ».

Elle en déduit qu'« en statuant ainsi, par des motifs inopérants tirés de ■■■

(1) Cass. soc., 30 mars 1999, n° 97-41.028. (2) Cass. soc., 2 déc. 2003, n° 01-44.192. (3) Cass. soc., 3 nov. 2004, n° 02-46.077. (4) Cass. soc., 31 oct. 2007, n° 06-44.165. (5) Cass. soc., 2 mars 2011, n° 08-44.978.

la modification des objectifs imposés au salarié et de son incidence sur sa rémunération, alors qu'elle avait constaté que l'avenant au contrat de travail stipulait que la détermination des objectifs conditionnant la rémunération variable du salarié relevait du pouvoir de direction de l'employeur, la cour d'appel, qui n'a pas tiré les conséquences légales de ses constatations, a violé les textes susvisés ». Elle casse l'arrêt de la cour d'appel qui avait condamné l'employeur.

Dans cette affaire, le contrat de travail d'un ingénieur commercial prévoyait le versement d'un salaire fixe mensuel auquel s'ajoutait une rémunération variable, en cas d'atteinte d'objectifs déterminés unilatéralement par l'employeur, dans des plans annuels de rémunération variable (PRV). Dans le cadre de ceux-ci, l'employeur avait établi les objectifs pour 2005 conditionnant le paiement des primes. Le commercial, estimant alors que la structure de sa rémunération contractuelle avait été unilatéralement modifiée, a saisi la juridiction prud'homale d'une demande en résiliation judiciaire de son contrat de travail aux torts de son employeur.

L'arrêt de la cour d'appel lui donne raison et retient que, si la fixation des objectifs relève du pouvoir de direction de l'employeur, la modification de la base de calcul de la rémunération variable, dans le PRV établi par l'employeur, par la suppression de l'objectif de bonification de la POP et sa transformation corrélative en

objectif supplémentaire conditionnant l'octroi de cette prime, aurait dû recueillir l'accord du salarié, en ce qu'elle avait pour conséquence directe de réduire sa rémunération variable. Les juges d'appel ont donc considéré que l'employeur avait modifié le contrat de travail du salarié sans son accord, ce qui justifiait la résiliation du contrat de travail aux torts de l'employeur et sa condamnation à verser au salarié la prime d'objectif litigieuse. La décision de la cour d'appel s'inscrivait dans le sillon de la jurisprudence tracée par *Philippe Waquet* depuis 1998⁽⁶⁾. La Cour de cassation martèle depuis cette date que « *la rémunération contractuelle du salarié constitue un élément du contrat qui ne peut être modifié, même de manière minime, sans son accord* »⁽⁷⁾.

Dans l'arrêt de cassation *Néopost* du 2 mars 2011, c'est non seulement l'objectif qui change, mais aussi la structure de la prime qui est modifiée. En effet, selon le pourvoi, la Société *Néopost* a « *ajouté un objectif "chiffre d'affaires annuels contrats de services" qui a pour conséquence de modifier la structure du PRV et d'y ajouter un taquet qui n'existait pas jusqu'alors* ».

Si cette jurisprudence se confirme, les primes contractuelles sur objectifs vont pouvoir être déclinées en fonction des priorités de l'entreprise, sous réserve de quelques précautions rédactionnelles à insérer désormais dans les contrats de travail, afin d'en faire accepter les règles par le salarié.

⁽⁶⁾ Philippe Waquet, « *Les clauses de variabilité* », *Liaisons soc. revue*, déc. 2000, p. 110 et s. ⁽⁷⁾ Cass. soc., 19 mai 1998, n° 96-41.573, *Semaine sociale Lamy* n° 890, p. 11 ; *JSL* 7 juill. 1998, n° 17-8.

Cette décision applique à la prime d'objectif les conditions qu'elle retient, par ailleurs, pour le licenciement pour insuffisance de résultat, dans le cadre d'une direction par objectif. Cette nouvelle jurisprudence admet que la définition des objectifs conditionnant le versement d'une prime relève de la décision unilatérale de l'employeur, dès lors que ce principe est prévu contractuellement et que le salarié en est informé en début d'exercice. En cas de désaccord, il appartient aux juges de vérifier le caractère réaliste des objectifs fixés par la direction.

La Cour de cassation avait eu déjà récemment l'occasion de se pencher sur les primes d'objectif dans un arrêt du 24 mars 2010⁽⁸⁾. Dans cette dernière affaire, le contrat de travail ne fixait pas de taux de commission, mais renvoyait à un plan de rémunération variable. Fixé initialement à 15 %, le taux des commissions avait été par la suite réduit à 12 % par une note de la direction. Bien que cette baisse ait été compensée par une assiette plus large, procurant au salarié une rémunération en constante évolution, la chambre sociale n'en n'a pas tenu compte, s'attachant exclusivement au caractère contractuel de la rémunération. Cela imposait, selon elle, un accord exprès du salarié pour la modifier, peu importe que ce soit à la baisse ou à la hausse.

Toute la différence entre les deux décisions réside dans la rédaction de la clause du contrat. Dans l'affaire du 24 mars 2010, le contrat ne donnait pas expressément quitus à l'em-

ployeur pour fixer unilatéralement le taux des commissions. Alors que, dans celle du 2 mars 2011, il conditionnait l'attribution de primes à l'atteinte d'un objectif fixé unilatéralement par l'employeur. Autrement dit, le salarié avait donc accepté expressément le principe d'une révision unilatérale de la part variable de sa rémunération, ce qui n'était pas le cas dans la première affaire. La différenciation vient de la rédaction du contrat de travail.

Que faut-il prévoir dans les contrats de travail ?

Le contrat ne doit pas se contenter de renvoyer au pouvoir discrétionnaire de l'employeur.

À ce titre, il vaut mieux éviter les formules trop lapidaires comme la suivante :

« Votre rémunération comporte une partie fixe et une partie variable dont le montant est fonction des résultats obtenus par rapport aux objectifs, selon des modalités définies par la direction, par lettre au début de chaque année. »

Le contrat de travail doit tout d'abord envisager le lien entre la part variable de la rémunération et les objectifs. En l'occurrence, il doit préciser si la variation vise le montant de la prime ou si elle porte aussi sur la nature des objectifs fixés par la direction. Il faut privilégier les dispositions les plus explicites possibles, sans pour autant enfermer l'entreprise dans un engage-

ment contractuel irréversible. On peut adopter la rédaction suivante :

« Votre rémunération est constituée d'un fixe mensuel auquel s'ajoute une rémunération variable.

« Le plan annuel de rémunération variable (PRV) est déterminé unilatéralement par la direction.

« Dans le cadre du PRV, la direction fixe les objectifs à atteindre et les montants des primes versées liées à la réalisation à 100 % des objectifs définis par votre hiérarchie.

« Les éléments susceptibles de constituer un objectif sont les suivants : < à préciser >. »

Ensuite, il apparaît tout aussi indispensable de définir les modalités d'information du salarié et la nature des renseignements qui lui seront donnés sur la variation des éléments constituant le système de rémunération par objectif. Cette information peut ressortir d'une simple mention informative du contrat de travail, et donc non contractualisée, à la condition que cette réserve y figure expressément.

« Le PRV précise le montant brut des primes pour chacun des objectifs prévus par la direction et vous est communiqué en début d'exercice par votre responsable hiérarchique par courriel ou par courrier.

« Le PRV détaille, pour chaque objectif, sa nature, les éléments pris en compte pour le calculer et au moyen de quelles informations il est chiffré. Il prévoit aussi les modalités du suivi périodique de vos résultats par rapport à l'objectif prévu. Le PRV est une note ■■■

⁽⁸⁾ Cass. soc., 24 mars 2010, n° 08-43.996 ; Sylvain Niel, « Le casse-tête de la rémunération variable des commerciaux », Lamy social, Bulletin d'actualités mai 2010.

d'information qui ne constitue donc pas un document ayant une valeur contractuelle. »

Enfin, il est conseillé de préciser la procédure de notification des objectifs et des systèmes de primes qui y sont associées. Dans ce cadre, il est recommandé de prévoir une entrevue au cours de laquelle le salarié se voit présenter ses objectifs et primes et peut solliciter à cette occasion toutes les explications qui lui semblent nécessaires :

« Vous pouvez obtenir toutes informations utiles sur les dispositions contenues dans le PRV dans le cadre d'une entrevue avec votre responsable hiérarchique. Cette rencontre est prévue en principe dans les toutes premières semaines du début de l'exercice considéré. »

Si les dispositions contractuelles sont essentielles pour apprécier les éléments relevant de la décision unilatérale de l'employeur, c'est aussi à la condition que ce dernier respecte le contrat qu'il a signé avec son salarié. D'après la jurisprudence, la prime d'objectif est due si l'employeur n'a pas engagé, une fois par an, des échanges en vue de fixer des objectifs, alors que, par avenant au contrat de travail, il devait rencontrer le salarié chaque année avant de définir les objectifs qui donneraient lieu au versement de la prime d'objectif. Dans ce cas, les juges considèrent que l'employeur manque à son obligation contractuelle et ordonnent de payer la prime d'objectif correspondant aux années où il a manqué à son obligation⁽⁹⁾.

Exemple de lettre notifiant les objectifs à atteindre

Notification des objectifs de l'année <>

Monsieur (ou Madame) <>

Conformément à l'article <> de votre contrat de travail, voici les objectifs qui vous sont fixés pour cette année et le montant de la prime qui leur est associée.

Vous devez *<réaliser un chiffre d'affaire de [] € ; développer le portefeuille qui vous est confié de [] % ; effectuer [] visites auprès de nouveaux prospects, etc.>*.

L'atteinte de ce résultat sera récompensée par l'attribution d'une prime de <> €.

Son montant sera porté à <> € en cas de dépassement de <> % de l'objectif visé ci-dessus.

Cette prime sera versée avec vos appointements de janvier <>, une fois vos résultats définitivement connus et validés.

Veuillez agréer, Monsieur (ou Madame), <>

Fait à <>, le <>

<Signature>

⁽⁹⁾ Cass. soc., 4 juill. 2007, n° 05-42.616.

Quels objectifs choisir ?

Le choix d'un objectif s'avère délicat. Pour retenir un objectif efficace, la direction doit dresser l'inventaire des éléments d'information à sa disposition et les indicateurs de performance auxquels ils correspondent.

Par la suite, ces indicateurs de performance sont intégrés dans un tableau, afin d'apprécier ce qu'ils mesurent exactement, l'enjeu financier qu'ils représentent et enfin l'influence de l'action du salarié sur l'évolution de chaque indicateur.

L'exemple reproduit dans le **tableau 1** ci-contre retrace le cheminement de cette réflexion pour des commerciaux. Le choix doit se porter sur l'indicateur correspondant à une performance où le levier financier est significatif et l'action du collaborateur la plus déterminante possible. Dans cette illustration, les indicateurs 4 et 9 obtiennent les indices les plus élevés, tant sur le plan du levier financier que sur celui de l'influence de l'action du salarié. C'est un travail de réflexion mené dans le cadre d'un groupe projet où le management discute des influences respectives de ces indicateurs à partir de leur connaissance de l'entreprise et de son activité.

Puis, l'encadrement va tenter de cerner les effets pervers ou négatifs des indicateurs présélectionnés, afin de prendre les mesures de prévention indispensables (voir **tableau 2** ci-contre).

Ensuite, l'étude du projet passe par la récompense financière qui peut prendre la forme de primes fixes pour chaque seuil d'objectifs franchi. ■ ■ ■

TABLEAU 1

Indicateurs d'activité	Que mesure-t-il ?	Importance du levier financier pour l'entreprise (aucun, faible, déterminant, fort)	Importance de l'action du salarié sur l'évolution de l'indicateur (aucun, faible, déterminant, fort)
Indicateur 1 Chiffre d'affaires mensuel encaissé	Vente	Déterminant	Fort
Indicateur 2 Marge brute réalisée	Coûts	Fort	Déterminant
Indicateur 3 Fidélisation des clients	Clients refacturés	Déterminant	Déterminant
Indicateur 4 Qualité des contrats signés (taille du client, chiffre d'affaires, marge brute)	Profitabilité	Fort	Fort
Indicateur 5 Facilité de gestion administrative du contrat (temps consacré pour le suivi)	Suivi administratif	Faible	Faible
Indicateur 6 Capacité organisationnelle (nombre de visites et frais kilométriques optimisés)	Temps productif	Déterminant	Faible
Indicateur 7 Capacité à bien cibler, à visiter des prospects (pourcentage de succès sur nombre de prospects)	Conviction commerciale	Déterminant	Fort
Indicateur 8 Capacité à trouver des projets (nombre de familles de produits ou services vendus par contrat)	Exploitation potentiel client	Fort	Déterminant
Indicateur 9 Capacité à conclure des affaires	Réussite	Déterminant	Fort

TABLEAU 2

Indicateurs d'activité	Quelle formule ?	Incidences néfastes	Mesures de prévention
Indicateur 4 Qualité des contrats signés (taille du client, chiffre d'affaires, marge brute)	Prime en fonction de la taille et de la marge brute (tableau à deux entrées)	Surfacturation	<ul style="list-style-type: none"> • Montants de primes plafonnés • Pourcentage des marges prédéterminées
Indicateur 9 Capacité à conclure des affaires	Pourcentage d'affaires conclues Sur visites	Fausse visites	Contrôle par sondage

La prime d'objectif peut-elle être facteur de risques professionnels ?

Désormais, il est fortement conseillé de faire de la prévention un élément de tout projet d'introduction d'un nouveau système de rémunération.

Depuis 2007, on sait que pour le juge les évaluations annuelles, qui permettent une meilleure cohérence entre les décisions salariales et l'accomplissement des objectifs, sont manifestement de nature à générer une pression psychologique, ce qui implique la consultation préalable du CHSCT⁽¹⁰⁾.

Il ne fait désormais plus aucun doute que le CHSCT doit intervenir sur ce sujet dès lors que le changement de mode de rémunération peut constituer un facteur de risque psychologique pour le personnel. La direction doit donc envisager des mesures de prévention.

D'ailleurs, le Code du travail prévoit une consultation obligatoire du CHSCT lorsque le projet porte sur une décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail liées ou non à la rémunération du travail⁽¹¹⁾.

Ainsi, par exemple, le projet de mise en place de primes d'objectif pour des commerciaux doit être passé au crible de l'analyse suivante (voir **tableau 3** ci-après) :

– **inventaire des risques** issus du projet de primes d'objectif (augmentation du temps travaillé, progression des déplacements, tensions liées aux résultats, déséquilibre vie

familiale/travail, stress lié à la faisabilité de l'objectif...) ;

– **mesure des risques** (évaluation de la criticité de chacun des risques en termes de conséquences potentielles pour la santé du personnel). Un classement possible serait par exemple :

- faible : accident ou maladie sans arrêt de travail,
- moyen : accident ou maladie avec arrêt de travail,
- grave : accident ou maladie avec incapacité permanente,
- très grave : accident ou maladie mortel ;

– **définir sa probabilité**. À cette occasion, chaque risque pour le personnel de l'entreprise est apprécié en termes de vraisemblance. Le risque est de niveau :

- 1 s'il est très faible,
- 2 s'il est plutôt improbable,
- 3 s'il est plutôt probable,
- 4 s'il est très probable.

Ainsi, lors de l'introduction de primes d'objectif pour des vendeurs, le plan de prévention peut, par exemple, envisager :

- la mise en place d'un logiciel de gestion des rendez-vous ;
- un rappel hebdomadaire par le système d'information RH (SIRH) des journées de repos non prises par le salarié ;
- une entrevue avec le responsable des ventes destinée à installer une véritable concertation avec le salarié afin qu'au final le commercial s'approprié plus facilement ses objectifs, car il en devient responsable. Il ne s'agit pas de contractualiser l'objectif, mais de faire en sorte qu'il soit le fruit d'un échange avec le salarié.

⁽¹⁰⁾ Cass. soc., 28 nov. 2007, n° 06-21.964. ⁽¹¹⁾ C. trav., art. L. 4612-8.

TABLEAU 3

	Mesure du risque	Probabilité du risque	Prévention
Augmentation du temps travaillé	Moyen Accident ou maladie avec arrêt de travail	Probable	Contrôle des temps de repos
Progression des déplacements	Grave Accident ou maladie avec incapacité permanente	Très probable	Logiciel de gestion des rendez-vous
Tension liée aux résultats	Moyen Accident ou maladie avec arrêt de travail	Faible	Concertation avec le salarié
Déséquilibre vie familiale/travail	Faible Accident ou maladie sans arrêt de travail	Probable	Contrôle des temps de repos
Stress lié à la faisabilité de l'objectif	Moyen Accident ou maladie avec arrêt de travail	Faible	Concertation avec le salarié

Quel est le rôle du comité d'entreprise ?

Le comité d'entreprise doit être consulté lors des modifications d'objectifs. Cette obligation résulte de l'article L. 2323-27 du Code du travail qui prévoit que le comité d'entreprise est informé et consulté sur les problèmes généraux concernant les conditions de travail résultant notamment des modes de rémunération.

Ainsi, dans l'arrêt *Canon*⁽¹²⁾, la Cour de cassation a confirmé la condamnation des dirigeants de cette société pour délit d'entrave, car la plus grande partie de la rémunération des 300 cadres commerciaux de la société était fixée en fonction de la réalisation d'objectifs définis chaque semestre par la direction dans des plans de rémunération. Or, les juges ont observé que « *le taux de renouvellement* » des cadres concernés, « *essentiellement lié au non-respect* » de ces plans, « *a été considérable* », au cours des dernières années, plusieurs dizaines de cadres ayant été licenciés soit parce

qu'ils n'avaient pas atteint les objectifs fixés, soit parce qu'ils avaient refusé les plans de rémunération, de sorte que les juges en ont déduit qu'en raison de l'incidence des plans successifs sur le volume et la structure des effectifs de la société, le comité d'entreprise aurait dû être consulté sur ceux-ci.

Cette consultation s'impose lors d'un changement d'objectifs pour l'ensemble d'une catégorie de personnel et non lorsqu'un objectif individuel est fixé. Un travail de réflexion tout en nuance doit être mené où il faut tracer la frontière entre ce qui relève de la concertation collective et ce qui appartient à la négociation individuelle. Ainsi, la nature des objectifs retenus dans un plan de rémunération relève de la consultation collective, alors que le montant des primes dépend de facteurs personnels, tels que le potentiel du secteur ou les difficultés liées à son infrastructure routière et donc ressort d'une décision individuelle.

Par ailleurs, pour permettre le respect de l'obligation de consultation du comité d'entreprise, le juge peut ordon-

ner de suspendre la mise à exécution de la décision de l'employeur jusqu'à la consultation régulière cette instance.

Et les syndicats ?

Les mêmes conséquences sont attachées au non-respect, par la direction, de son obligation d'inclure, dans la négociation annuelle sur les salaires, un nouveau mode de rémunération d'une catégorie du personnel.

Cette obligation a pour conséquence d'interdire à l'employeur d'appliquer un système fondé sur des primes d'objectif tant que la négociation sur les salaires est en cours ou de prendre entre deux négociations annuelles toute décision portant sur ce projet et n'ayant pas été examinée lors de la dernière négociation⁽¹³⁾.

L'employeur doit donc soumettre son projet aux organisations syndicales représentatives afin qu'il soit négocié. Sa mise en place n'est possible que si la négociation échoue et aboutit à un procès-verbal de désaccord ou si, au contraire, elle réussit et qu'un accord collectif est signé.



Une rémunération au moyen de primes d'objectif doit être mise en place avec transparence. Et ce n'est pas parce que l'employeur fixe les règles du jeu dans le contrat de travail qu'il n'existe plus aucune discussion avec le salarié. Plus les objectifs chiffrés seront précis et fruit d'une véritable concertation en amont, plus le personnel s'appropriera facilement ces derniers avec, à la clé, le succès pour l'entreprise. ♦

(12) Cass. crim., 3 mars 1998, n° 96-85.098. (13) Cass. soc., 28 nov. 2000, n° 98-19.594.

Les entretiens

Promu depuis peu par le droit du travail, l'entretien est devenu protéiforme, avec des différences parfois très subtiles dans les principes et les modalités. *Pierre Le Cohu* fournit des repères pour savoir distinguer les entretiens obligatoires, facultatifs, annuels, quinquennaux, les bien définis et ceux qui restent encore à préciser.

Depuis qu'elles existent, les ressources humaines ont placé au cœur de leur réflexion différents types d'entretiens avec le salarié et les considèrent comme indispensables à une bonne gestion du personnel.

Le droit du travail, plus axé sur les rapports objectifs découlant de l'exécution du contrat de travail et sur les relations collectives, les a longtemps ignorés, sauf dans le domaine disciplinaire et le droit du licenciement.

Ces entretiens étaient néanmoins inclus dans le concept d'exécution loyale du contrat de travail qui implique l'échange d'informations et d'explications. Ils s'imposaient également, implicitement, dans des situations comme le reclassement du salarié déclaré inapte par le médecin du travail à reprendre l'emploi qu'il occupait. Comment en effet assurer ce reclassement dans de bonnes conditions, sans un minimum de contact direct entre le salarié et la DRH ?

Mais les choses évoluent et la tenue de nouveaux entretiens est maintenant inscrite dans les textes qui émanent aussi bien du législateur que des partenaires sociaux. Ces entretiens portent principalement sur l'évolution professionnelle du salarié, mais concernent également d'autres domaines comme la reprise d'activité après un congé de maternité ou un congé parental d'éducation ou le suivi de l'application d'une convention de forfait en jours.

Une dimension récente

La hiérarchie n'est pas nécessairement formée à la conduite des entretiens qui se situent dans un contexte différent de l'application du lien de subordination juridique classique et au cours desquels le salarié doit avoir une certaine liberté de parole.

Par ailleurs, ce dernier est plus habitué à être convoqué par sa hiérarchie pour recevoir des ordres ou être réprimandé. Il appréhende parfois ces entretiens où il s'agit de parler essentiellement de lui et de ses aspirations professionnelles.

Or, ces entretiens ne peuvent être productifs que si les relations entre les deux interlocuteurs répondent à une certaine qualité, et s'établissent dans la confiance et dans la transparence. D'où la nécessité de former et d'explicitier.

Préparation des entretiens

La discussion d'égal à égal entre un responsable hiérarchique et son subordonné n'est pas évidente du fait des pouvoirs que détient le premier (pouvoir disciplinaire, pouvoir sur l'évolution de la rémunération et sur l'évolution de carrière...). Des difficultés dans le maniement du langage peuvent également constituer un obstacle à cette discussion « égalitaire ».

Aussi convient-il de prendre quelques dispositions préalables à la mise en place de ces entretiens.

Capstan est une structure d'avocats spécialisée en droit social, forte de 30 avocats associés, 140 avocats, 9 implantations en France. *Capstan* est l'un des membres fondateurs de l'alliance internationale *Ius Laboris*, qui regroupe plus de 1 200 avocats spécialisés en droit social dans 34 pays.



Par Pierre Le Cohu

Formation de l'encadrement à la conduite des entretiens

Les partenaires sociaux ont bien perçu ce besoin, notamment dans l'Accord national interprofessionnel du 5 octobre 2009 (en voie d'extension).

Cette formation, qui est avant tout pratique et qui doit utiliser la technique des jeux de rôle, porte sur les objectifs des différents entretiens et la manière de les mener, en insistant bien sur leur caractère non hiérarchique.

L'accord précité recommande également aux entreprises de donner à l'encadrement le temps nécessaire pour mener ces entretiens dans de bonnes conditions :

« *L'emploi du temps du personnel d'encadrement doit lui permettre de se préoccuper effectivement de la formation du personnel dont il a la responsabilité et d'accueillir les nouveaux embauchés.* »

Information des salariés

L'information des salariés est peu traitée dans les différents accords sur le sujet. Elle est pourtant essentielle, car il faut vaincre des résistances contraires aux objectifs des entretiens. Préalablement à la tenue de l'entretien, il paraît nécessaire :

- de bien préciser au salarié le but de l'entretien, les supports légaux ou conventionnels qui le régissent, sa place dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise ;
- de l'informer de ses « zones d'autonomie » et du principe de sa liberté de parole ;
- de veiller à la bonne qualité de sa convocation en lui laissant, notamment, un délai raisonnable entre cette convocation et la tenue de l'entretien ;
- de lui permettre de préparer cet entretien en lui fournissant certaines informations,

comme le précisent certains accords (*voir infra*).

Il faut bien voir que l'organisation de ces entretiens et leurs pratiques ne sont pas anodines. Non seulement elles impliquent que la relation salarié/hiérarchie réponde à certaines conditions, mais elles vont aussi influencer sur sa nature qui prendra une dimension plus « *ressources humaines* », portée sur l'écoute et le développement professionnel du salarié.

Les différents entretiens prévus par les textes

Nous allons examiner les différents entretiens entre le salarié et sa hiérarchie prévus par la loi ou les accords.

Comme dit précédemment, ces entretiens concernent plus le parcours professionnel du salarié et font partie des moyens assurant « *la sécurisation* » de ce parcours.

Il s'agit principalement de l'entretien professionnel de seconde partie de carrière et du bilan d'étape professionnelle. En revanche, l'entretien dit d'appréciation, bien que cadré par la loi⁽¹⁾ et la jurisprudence⁽²⁾, n'entre pas dans cette étude.

Il faut également mentionner les entretiens qui doivent se tenir lors d'un retour d'un congé de maternité⁽³⁾ ou d'un congé parental d'éducation⁽⁴⁾ et dans le cadre du suivi de la convention de forfait en jours⁽⁵⁾.

Entretiens concernant le parcours professionnel

Entretien professionnel

L'entretien professionnel est le plus ancien mentionné par les textes. Il est apparu dans l'ANI du 5 décembre 2003 relatif à ■■■■

(1) C. trav., art. L. 2323-32. (2) TGI Nanterre, 5 sept 2008, n° 08.5737. (3) C. trav., art. L. 1225-25. (4) C. trav., art. L. 1225-57. (5) C. trav., art. L. 3121-46.

l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle (étendu par arrêté du 17 décembre 2004) et repris par l'ANI du 5 octobre 2009 portant sur le même sujet et qui est en cours d'extension.

Cet entretien concerne toutes les entreprises, quel que soit leur effectif.

Il s'adresse aux salariés ayant deux ans d'activité et doit se tenir au moins tous les deux ans.

Il est ainsi défini :

« Pour lui permettre d'être acteur dans son évolution professionnelle, tout salarié ayant au moins deux ans d'activité dans une même entreprise bénéficie au minimum tous les deux ans d'un entretien professionnel réalisé par l'entreprise conformément aux dispositions d'un accord de branche ou d'entreprise conclu en la matière ou, à défaut, dans les conditions définies par le chef d'entreprise. »

Principes de base

L'ANI renvoie aux accords de branche ou d'entreprise ou à la décision unilatérale du chef d'entreprise pour la détermination du contenu et des modalités de cet entretien.

Cependant, dans un avenant en date du 20 juillet 2005, certains principes de base sont précisés.

Cet entretien a pour but de permettre à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel à partir de ses souhaits d'évolution dans l'entreprise, de ses aptitudes et compte tenu des besoins de l'entreprise.

Il a lieu soit à l'initiative de l'employeur ou de son représentant, soit à l'initiative du salarié, et si l'employeur le souhaite, avec un concours technique extérieur. L'entretien peut donc se dérouler à la demande de l'un ou l'autre des interlocuteurs.

Un tiers extérieur à l'entreprise pourra y assister, mais seulement selon la volonté de l'employeur. Ce tiers aura simplement un rôle « technique » apportant, par exemple, des infor-

mations sur des actions de formation éventuelles ou sur la situation de tel ou tel métier.

Contenu

Au cours de l'entretien, les points suivants devront être abordés :

- les moyens d'accès à l'information sur les dispositifs relatifs à l'orientation et à la formation du salarié ;
- l'identification des objectifs de professionnalisation qui pourront être définis au bénéfice du salarié pour lui permettre de s'adapter à l'évolution de son poste de travail, de renforcer sa qualification ou de développer ses compétences ;
- l'identification du ou des dispositifs de formation auxquels il pourrait être fait appel en fonction des objectifs retenus ;
- les initiatives possibles du salarié pour l'utilisation de son droit individuel à la formation ;
- les conditions de réalisation de la formation, notamment au regard du temps de travail.

Cet entretien a donc pour but de définir un objectif professionnel, ainsi que les moyens pour y parvenir.

Par ailleurs, l'avenant du 20 juillet 2005 renvoie aux branches et aux OPCA le soin de définir les modalités :

- de préparation et de mise en place de cet entretien ;
- d'information des instances représentatives du personnel sur les conditions d'organisation de l'entretien ;
- de formalisation de ses conclusions ;
- des suites à donner sur un éventuel désaccord sur les conclusions de l'entretien ;
- de la formation des personnes chargées d'assurer leur mise en œuvre.

Apport des différents accords de branche

Les différents accords de branche conclus sur ce sujet mettent l'accent sur l'importance de

cet entretien dans le parcours professionnel du salarié :

« L'entretien professionnel est un moment privilégié au cours duquel le salarié et l'employeur ou son représentant font le point sur l'activité professionnelle du salarié »⁽⁶⁾.

Ils insistent sur la nature confidentielle de l'entretien :

« L'entretien professionnel revêt un caractère confidentiel et se déroule indépendamment de l'entretien d'évaluation, éventuellement mis en place »⁽⁷⁾.

Ils mentionnent également la nécessaire liberté d'expression du salarié :

« Lors de l'entretien, le salarié doit pouvoir exprimer et expliciter ses attentes »⁽⁸⁾.

Information à fournir

Les accords précisent la nature des informations à fournir à l'encadrement et aux salariés, préalablement à l'entretien :

« Afin de renforcer l'intérêt de l'entretien professionnel, les parties signataires du présent accord recommandent de donner au personnel encadrant les informations nécessaires à la réussite de l'entretien (formation, si nécessaire, à la conduite de l'entretien, connaissance minimum des dispositifs de formation, information sur la politique de formation de l'entreprise).

« Par ailleurs, il appartiendra à l'entreprise de donner des informations nécessaires aux salariés relatives aux enjeux et finalité de l'entretien, au contenu de celui-ci (en s'appuyant sur les supports et documents d'entretien en vigueur dans l'entreprise). Les modalités de convocation du salarié à l'entretien doivent lui laisser le temps nécessaire lui permettant de

se préparer à l'entretien (délai de prévenance suffisant) »⁽⁹⁾.

« Préalablement à la tenue des entretiens professionnels, les entreprises veilleront à transmettre aux salariés les informations utiles leur permettant de préparer ces entretiens en s'appuyant, par exemple, sur les études et analyses disponibles sur le site internet de l'observatoire prospectif et analytique des métiers et des qualifications »⁽¹⁰⁾.

Formation des encadrants

Les accords envisagent la formation des personnes chargées de la conduite de ces entretiens qui peut être financée par l'OPCA concerné :

« L'employeur pourra proposer aux personnes chargées des entretiens professionnels une formation spécifique [...]. Dans le cadre de la mise en place de l'entretien professionnel, l'OPCIBA peut assurer la prise en charge des actions de formation dans les conditions suivantes : chaque personne chargée de la mise en œuvre de cet entretien peut bénéficier d'une formation à l'entretien professionnel une fois dans sa carrière. La formation pourra être prise en charge sur le 0,50 % de la professionnalisation.

« Cette formation peut également être prise en charge au titre du plan de formation »⁽¹¹⁾.

Modalités pratiques d'organisation

Les accords prévoient la consignation par écrit de l'entretien :

« L'entretien professionnel fait l'objet d'un compte-rendu établi par la personne qui l'a conduit. Ce document doit prévoir la possibilité pour le salarié d'exprimer ■■■

(6) Accord de branche de la Chimie sur la formation du 4 novembre 2004. (7) Accord de branche du Bâtiment relatif à la formation du 5 juillet 2005. (8) Accord de branche de la Production des papiers, cartons et cellulose du 3 novembre 2004, avenant du 19 décembre 2008. (9) Accord de branche Textile artificiel et synthétique du 16 janvier 2006. (10) Accord GPEC de la branche Métallurgie du 17 mai 2010. (11) Accord de branche des Industries des panneaux à base de bois du 26 mai 2008.

ses remarques, ses points d'accord ou de désaccord, soit sur les propositions faites par l'association, soit sur la prise en compte de ses propositions par l'association. Une fois les éventuelles remarques des salariés consignées dans ce compte-rendu, celui-ci est remis à chacune des parties et signé par elles »⁽¹²⁾.

Ils organisent le lieu et le temps de l'entretien : « L'entretien professionnel se déroule pendant le temps de travail. Sa durée, incluant le cas échéant les temps de trajets supplémentaires et spécifiques lorsque l'entretien ne se déroule pas sur le lieu habituel d'exécution du contrat de travail, est assimilé à du temps de travail effectif »⁽¹³⁾.

Rôle des IRP

Les accords font état de l'information des institutions représentatives du personnel :

« Le comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel sont informés de la date de démarrage de l'entretien professionnel »⁽¹⁴⁾ et « les instances représentatives du personnel seront, si elles existent dans l'entreprise, informées sous forme de bilan des demandes de formation résultant des entretiens professionnels »⁽¹⁵⁾.

Suites de l'entretien

Enfin, les accords mentionnent le suivi de l'entretien :

« Afin de suivre les actions de formation définies et validées à la suite de cet entretien, l'association fera le point avec le salarié sur la réalisation de ces actions au cours de l'année de leur déroulement »⁽¹⁶⁾.

Il faut également signaler que de nombreuses branches ont mis à la disposition des entreprises concernées des guides sur cet entretien.

Entretien de seconde partie de carrière

Compte tenu de la question de l'emploi des seniors, l'entretien de seconde partie de carrière est peut-être l'entretien qui a eu le plus de répercussions. Il résulte de l'ANI du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi et de son avenant du 9 mars 2009. Ces deux textes ont fait l'objet d'un arrêté d'extension.

Il s'adresse aux salariés ayant 45 ans et plus et deux ans d'ancienneté dans l'entreprise, quel que soit l'effectif de celle-ci.

Principes de base

L'intérêt de l'entretien de seconde partie de carrière est d'envisager en amont la situation des salariés âgés, car, à 45 ans, on ne peut considérer qu'un salarié est âgé. C'est pourtant le moment pour lui de réfléchir à son vieillissement et de prendre en compte ses effets éventuels sur son évolution professionnelle.

Le texte de l'accord précité indique :

« Chaque salarié a droit, à l'occasion de l'entretien professionnel, prévu par l'ANI du 5 décembre 2003 et ses avenants, qui suit son 45^e anniversaire, et ensuite tous les cinq ans, à un entretien de deuxième partie de carrière destiné à faire le point avec son responsable hiérarchique, au regard de l'évolution des métiers et des perspectives d'emploi dans l'entreprise, sur ses compétences, ses besoins en formation, sa situation et son évolution professionnelle. »

Cet entretien se situe donc dans le prolongement de l'entretien professionnel, puisqu'il a la même finalité. Cependant, compte tenu de

(12) Accord de branche CCCA Bâtiment du 5 juillet 2005. (13) Accord de branche Edition phonographique sur la formation professionnelle du 15 avril 2006. (14) Accord de branche Réseau des transports publics du 28 juillet 2010. (15) Accord de branche des Travaux mécaniques du bois du 15 juin 2009. (16) Accord de branche CCCA Bâtiment précité.

l'avancée en âge du salarié, il convient d'apporter une attention plus grande à son avenir professionnel. Ainsi, l'accord poursuit :

« Il est destiné à éviter toute pratique discriminatoire liée à l'âge dans les évolutions de carrière, ainsi qu'à permettre au salarié d'anticiper la seconde partie de sa vie professionnelle et a notamment pour objet d'examiner les perspectives de déroulement de carrière du salarié en fonction de ses souhaits et au regard des possibilités de l'entreprise. »

Modalités de l'entretien

Cet entretien a lieu à l'initiative du salarié ou de l'employeur et est programmé tous les cinq ans.

L'ANI renvoie à la négociation de branche pour la définition de ses modalités de mise en œuvre, l'information des instances représentatives du personnel et l'inscription des conclusions de l'entretien, à l'initiative du salarié, dans une annexe séparée de son passeport formation. C'est également cette négociation qui précise les points à aborder au cours de l'entretien.

Les accords de branche conclus sur ce sujet, outre le rappel de la finalité de cet entretien, axent essentiellement leur contenu sur les moyens mis à la disposition des salariés en matière de formation :

« En fonction des objectifs de professionnalisation du salarié et au regard de l'évolution des métiers et des perspectives d'emploi dans l'entreprise, l'entretien professionnel de deuxième partie de carrière comprend notamment :

– une information sur les moyens d'accès à l'information, sur les dispositifs d'orientation et de formation professionnelle, en particulier sur la possibilité de mettre en œuvre le droit individuel à la formation ;

– les possibilités d'accès au bilan de compétence et à la validation des acquis de l'expérience »⁽¹⁷⁾.

Dernier entretien avant la retraite

L'accord ajoute que lors du dernier entretien professionnel précédant la date prévisible de départ à la retraite du salarié, le thème des « compétences et savoirs à transmettre » avant le départ de l'entreprise doit être également abordé.

L'accord du 23 décembre 2009 relatif à l'emploi des salariés âgés dans le bâtiment et les travaux publics indique quant à lui :

« Dans les entreprises de 50 salariés et plus, l'employeur propose à chaque salarié, à 45 ans, un entretien de deuxième partie de carrière destiné à faire le point, compte tenu de l'évolution des métiers et des perspectives d'emploi dans l'entreprise, sur ses compétences, ses besoins de formation, sa situation et son évolution professionnelle et les modalités de sa fin de carrière, qui peut avoir lieu à l'initiative du salarié [...].

« Au cours de cet entretien, sont notamment examinés les objectifs professionnels du salarié, sa participation éventuelle à des actions de tutorat permettant l'accueil de salariés et la transmission des connaissances et des savoir-faire ainsi que, plus généralement, son projet professionnel. »

Intervention du législateur

Le législateur s'est saisi de cet entretien, mais de manière restrictive.

En effet, il l'a limité aux entreprises et groupes d'au moins 50 salariés et n'a pas retenu la périodicité de cinq ans prévue par l'accord, ce qui limite considérablement l'intérêt de cet entretien. Enfin, il a réduit son contenu ■■■

⁽¹⁷⁾ Accord de branche Métallurgie sur l'emploi des travailleurs âgés du 4 décembre 2009.

à l'information du salarié sur ses droits en matière d'accès à un bilan d'étape professionnel, à un bilan de compétences ou à une action de professionnalisation :

« Dans les entreprises et les groupes d'entreprises au sens de l'article L. 2331-1 employant au moins 50 salariés [l'employeur] organise pour chacun de ses salariés, dans l'année qui suit leur quarante cinquième anniversaire, un entretien professionnel au cours duquel il informe le salarié, notamment sur ses droits en matière d'accès à un bilan d'étape professionnel, à un bilan de compétences ou à une action de professionnalisation »⁽¹⁸⁾.

Bilan d'étape professionnel

Définition

Le bilan d'étape professionnel fait partie des nombreuses novations de l'ANI du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché de l'emploi. Il est ainsi défini :

« Une nouvelle prestation simple, dénommée bilan d'étape professionnel, destinée à inventorier, de manière prospective et à périodicité régulière, leurs compétences doit être accessible aux salariés. Elle ne se cumule pas avec les différents dispositifs d'orientation et de bilan mis en place par l'ANI du 5 décembre 2003 sur la formation tout au long de la vie professionnelle et par l'ANI du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors.

« Ce bilan d'étape professionnel doit aussi permettre aux intéressés d'évaluer leurs besoins de compétence et, s'ils le souhaitent, de les faire connaître lors des entretiens professionnels ainsi que, s'ils sont demandeur d'emploi, à l'occasion de la mise en œuvre des dispositions de l'article 17 ci-après [mesures destinées à

améliorer l'accompagnement des demandeurs d'emploi]. »

Cette idée de bilan d'étape professionnel a été reprise par l'ANI du 7 janvier 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels (dont les dispositions sont intégrées dans l'ANI du 5 octobre 2009 portant le même intitulé) et par le législateur qui demande notamment qu'à l'occasion de son embauche le salarié soit informé que *« dès lors qu'il dispose de deux ans d'ancienneté dans la même entreprise, il bénéficie à sa demande d'un bilan d'étape professionnel. Toujours à sa demande, ce bilan peut être renouvelé tous les cinq ans »⁽¹⁹⁾.*

On peut s'étonner de cette « publicité » faite ainsi à ce bilan au détriment des autres dispositifs d'orientation.

Quelles différences avec l'entretien professionnel ?

L'article L. 6315-1 du Code du travail précise également :

« Le bilan d'étape professionnel a pour objet, à partir d'un diagnostic commun par le salarié et son employeur, de permettre au salarié d'évaluer ses capacités professionnelles et ses compétences et à son employeur de déterminer les objectifs de formation du salarié. »

Ce bilan d'étape professionnel a donc les mêmes objectifs que l'entretien professionnel. La seule différence, au regard des textes existant actuellement sur le sujet, est qu'il serait plus approfondi que l'entretien. Cependant, aucune durée minimale n'est prévue par les textes existants pour la tenue de ce bilan.

Portant sur un aspect qualitatif, cette différence devient subtile. On peut se demander

⁽¹⁸⁾ C. trav., art. L. 6321-1, al. 2. Ces dispositions légales ne s'appliquent qu'aux entreprises n'entrant pas dans le champ d'application de l'ANI du 9 mars 2006. ⁽¹⁹⁾ C. trav., art. L. 6315-1.

si ce bilan n'est pas redondant par rapport à l'entretien professionnel, surtout si celui-ci est mené en connaissance de cause.

Quoi qu'il en soit, il s'agit bien là d'une forme d'entretien entre le salarié et son employeur ou son représentant, comme l'indique clairement, l'article cité ci-dessus.

Modalités d'application

Le législateur comme les partenaires sociaux renvoient à un autre accord national interprofessionnel en ce qui concerne les modalités et les conditions d'application du bilan d'étape professionnel. Or, à ce jour, aucun ANI n'a été conclu sur le sujet. Si un projet d'accord, sous forme d'avenant aux ANI sur la modernisation du marché du travail et sur la GPEC, portant sur les dispositions relatives à la mise en place du bilan d'étape professionnel a bien été signé par la CFE-CGT et la CFDT, il a fait l'objet d'un droit d'opposition de la part des trois autres syndicats s'appuyant sur le fait qu'ils ne percevaient pas l'articulation entre ce dernier bilan, le bilan de compétences et l'entretien professionnel.

L'agenda social de 2011 prévoyait une reprise des négociations sur ce bilan au cours du premier trimestre de l'année. Mais les partenaires sociaux ayant donné une priorité à la négociation sur l'emploi des jeunes ayant abouti à l'ANI du 7 avril 2011, le bilan d'étape professionnelle n'a pas encore été abordé.

Dans ces conditions, le bilan d'étape professionnelle n'est **pas applicable actuellement**.

Le diagnostic individuel

Il faut citer, parmi les entretiens professionnels, le diagnostic individuel résultant de l'ANI du 14 novembre 2008 sur la GPEC.

Cet accord a été signé par le MEDEF, la CGPME, l'UPA et, du côté des syndicats de

salariés, par la CFE-CGC et la CFDT. Mais les syndicats non signataires n'ont pas exercé leur droit d'opposition et il a fait l'objet d'une demande d'extension en date du 31 mai 2009 qui n'a pas abouti à ce jour.

Cet accord, dans la méthodologie de mise en place d'une GPEC qu'il propose, prévoit une phase de « *diagnostic individuel* » permettant au salarié « *de disposer d'un état de ses compétences professionnelles* » et « *de définir son projet professionnel* ». Il permet également à l'entreprise « *de déterminer les besoins et les objectifs de professionnalisation [dudit salarié] dans une optique de sécurisation des parcours professionnels* ».

Bref, on change de flacon et d'appellation, mais le contenu reste le même. Les partenaires sociaux n'étaient guère inspirés ce jour-là, et ce d'autant qu'à la lecture des dispositions sur ce diagnostic individuel, on ne voit pas trop la part qui résulte du diagnostic et celle qui provient du bilan d'étape professionnel, largement mis à contribution.

Les autres entretiens prévus par l'accord du 5 octobre 2009

L'ANI du 5 octobre 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels fourmille d'entretiens entre le salarié et l'employeur concernant, avant tout, les différentes modalités de formation.

On peut citer :

- un **entretien lié au contrat de professionnalisation** : « *L'employeur détermine avec le titulaire [du contrat], au cours d'un entretien auquel participe le tuteur et en liaison avec l'organisme de formation, les objectifs, le programme, ainsi que les conditions d'évaluation et de validation de la formation* »⁽²⁰⁾ ; ■■■

(20) ANI 5 oct. 2009, art. 23.

- l'entretien lié au DIF, si celui-ci se déroule en tout ou en partie en dehors du temps de travail. Au cours de cet entretien est définie la nature des engagements souscrits par l'entreprise si le salarié suit assidûment la formation et satisfait aux évaluations prévues⁽²¹⁾ ;
- la recommandation du développement des « entretiens périodiques entre le personnel d'encadrement et ses supérieurs hiérarchiques », afin d'être mieux reconnu et d'être informé des possibilités de carrière⁽²²⁾ ;
- l'entretien d'accueil des stagiaires⁽²³⁾ ;
- l'entretien d'embauche des apprentis : « L'employeur apporte à l'apprenti, au moment de la signature de son contrat d'apprentissage, des éléments personnalisés d'information relatifs au déroulement de sa formation tant dans l'entreprise que dans le CFA, à partir notamment des documents pédagogiques établis par le CFA et conforme aux annexes pédagogiques de la convention portant création du CFA »⁽²⁴⁾.

Considérations sur les entretiens liés au parcours professionnel

Si la dernière série d'entretiens portant sur l'information du salarié quant aux modalités de formation paraît aller de soi, les quatre autres types d'entretien posent un certain nombre de questions.

Outre la question de leurs spécificités, qui a déjà été évoquée ci-dessus, et qui ne pourra être traitée que lorsque l'ANI sur le bilan d'étape professionnel sera conclu, se pose le problème de leur cumul éventuel et de leur caractère obligatoire ou pas, ainsi qu'un éclaircissement de la notion de « *diagnostic individuel* ».

Cumul des différents entretiens

On peut considérer que l'entretien professionnel se cumule avec l'entretien de seconde partie de carrière, du moins dans les entreprises entrant dans le champ d'application de l'ANI du 13 octobre 2005. En effet, selon cet accord, celui-ci se déroule « à l'occasion de l'entretien professionnel ». Si bien qu'un salarié remplissant les conditions pour bénéficier de ces deux entretiens pourra avoir un entretien professionnel tous les deux ans, auquel s'ajoutera tous les cinq ans une partie spécifique du fait des conséquences éventuelles de son âge.

Mais peut-il se cumuler avec le bilan d'étape professionnel ? La réponse doit être plus nuancée en l'état actuel des textes. En effet, l'ANI du 11 janvier 2008 indique qu'il ne se « cumule pas avec les différents dispositifs d'orientation et de bilan mis en place par l'ANI du 5 décembre 2003 sur la formation tout au long de la vie professionnelle et par l'ANI du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors ».

Si l'on considère que l'entretien professionnel et l'entretien de seconde partie de carrière constituent « des dispositifs d'orientation », il n'y aurait pas cumul, encore que la temporalité de ces différents entretiens n'étant pas la même, il pourrait y avoir alternance de ces différents types d'entretiens, selon les années. Le Code du travail prévoyant que ce bilan d'étape peut s'effectuer tous les cinq ans, et que l'entretien professionnel peut avoir lieu tous les deux ans, rien n'interdit à un salarié, selon les années, d'avoir son entretien professionnel ou son bilan d'étape professionnel, sachant que l'un ayant un rythme pair et l'autre impair, il pourra y avoir une année où les deux coïncident.

(21) ANI 5 oct. 2009, art. 40. (22) ANI 5 oct. 2009, art. 110. (23) ANI 5 oct. 2009, art. 209. (24) ANI 5 oct. 2009, art. 223.

Ces entretiens sont-ils obligatoires ?

Dans le cadre d'un accord qui veut que « chaque salarié soit l'acteur de son évolution professionnelle » et lui accorde une grande autonomie dans le choix de ses formations, il ne serait pas logique d'obliger le salarié à se soumettre à ces entretiens. Et ce d'autant qu'ils portent sur l'expression par le salarié lui-même de ses aspirations professionnelles. On voit mal comment un salarié qui aurait été « forcé » d'aller à ces entretiens pourrait satisfaire à leur finalité. Aussi, il ne s'agit que de droits ouverts aux salariés qui disposent de la liberté de les exercer ou pas. Sauf disposition conventionnelle contraire, il leur revient, en général, de prendre l'initiative de demander à l'employeur la tenue de cet entretien. S'ils en remplissent les conditions, celui-ci ne peut s'opposer à cette demande.

Pour l'entretien professionnel, l'employeur peut également en prendre l'initiative⁽²⁵⁾, libre au salarié de ne pas donner suite.

Mais on ne peut que conseiller aux employeurs, non seulement d'organiser ces entretiens à la demande des salariés, mais aussi de les faire connaître et de les proposer à l'ensemble des collaborateurs concernés. Il s'agit là non seulement d'un acte de bonne gestion des ressources humaines, mais aussi du respect du principe de l'exécution loyale du contrat de travail et de l'application de l'article L. 6321-1 sur le devoir de l'employeur d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et de veiller « au maintien de leurs capacités à tenir un emploi au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations ».

Un employeur par trop défaillant sur ce sujet pourrait se voir demander des dommages-intérêts par un salarié ayant perdu son emploi.

Les autres entretiens

Les autres entretiens appellent moins de commentaires.

Retour de congés liés à la maternité

Il s'agit d'abord des entretiens prévus par le Code du travail concernant le retour à l'activité après un congé de maternité et/ou après un congé parental d'éducation⁽²⁶⁾.

Dans ces situations, le salarié « a droit à un entretien avec son employeur en vue de son orientation professionnelle ». Il revient ici aussi au salarié de prendre l'initiative de cet entretien, mais l'employeur pourra le lui proposer, ce qui est vivement recommandé. Cet entretien, portant sur l'orientation professionnelle du salarié, pourra s'effectuer comme un entretien professionnel. Le cas échéant, l'employeur pourra proposer au salarié un bilan de compétences ou un bilan d'étape professionnel, lorsque celui-ci sera opérationnel.

Suivi du forfait en jours

L'entretien relatif au suivi de la charge de travail des salariés en forfait en jours est plus impératif :

« Un entretien annuel est organisé par l'employeur avec chaque salarié ayant conclu une convention de forfait en jours sur l'année »⁽²⁷⁾.

Il a pour but de réguler l'exécution de cette convention et d'éviter certains excès dérivant de ce mode d'organisation du temps de travail. Il porte sur « la charge de travail du salarié, l'organisation du travail dans l'entreprise, l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale, ainsi que sur la rémunération du salarié ».

La tenue régulière de ce type d'entretien est hautement recommandée. Elle permettra d'éviter des désagréments, car le Code du travail permet à un salarié ayant conclu ce type de convention de saisir le juge pour obtenir des ■■■

(25) ANI 5 déc. 2003, avenant 20 juill. 2005. (26) C. trav., art L. 1225-25 et L. 1225-57. (27) C. trav., art. L. 3121-46.



dommages-intérêts au cas où il percevait une « rémunération manifestement sans rapport avec les sujétions qui lui sont demandées » ⁽²⁸⁾.

Entretiens liés à la réforme des retraites

Il ne faut pas oublier, enfin, les entretiens prévus par le Code de la sécurité sociale ⁽²⁹⁾.

Ce sont les tous derniers prévus par la loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites. Ce qui montre que le recours aux entretiens dans le domaine social a les faveurs actuelles du législateur.

Le premier concerne les salariés d'au moins 45 ans, résidant en France ou à l'étranger. Il s'effectue à leur demande et porte notamment sur « les droits qu'ils se sont constitués dans les régimes de retraite légalement obligatoires, sur les perspectives d'évolution de ces droits, compte tenu des choix et des aléas de carrière éventuels, tels que des périodes d'étude ou de formation, de chômage, de travail pénible, d'emploi à temps partiel, de maladie, d'accident de travail ou de maladie professionnelle ou de congé de maternité sur les possibilités de cumuler un emploi et une retraite, ainsi que sur les dispositifs leur permettant d'améliorer le montant futur de leur pension de retraite ».

Le second concerne les salariés ayant un projet d'expatriation. Il s'effectue également à la

demande des salariés et porte « sur les règles d'acquisition de droit à pension, l'incidence sur ces derniers de l'exercice de leur activité à l'étranger et sur les dispositifs leur permettant d'améliorer le montant futur de leur pension de retraite ».

Les modalités de tenue de ces entretiens et notamment la désignation de leur organisateur (organisme de sécurité sociale ou employeur ?) seront déterminées par décret, non encore publié.

Avancée des « rapports individuels »

Ces entretiens apportent un enrichissement appréciable à ce qu'il est convenu d'appeler « les rapports individuels du travail » tels qu'ils étaient jusqu'alors perçus par le droit du travail, procédant ainsi à un rééquilibrage avec la partie « rapports collectifs » qui était jusqu'alors privilégiée.

On peut aussi se demander, mais avec prudence, car notre matière est aussi sujette à des phénomènes de mode, s'il n'y a pas là un changement d'état d'esprit du droit du travail, quittant le domaine exclusif de la détermination de ce qu'il faut faire ou ne pas faire pour une gestion plus adaptée et responsabilisante des relations avec les salariés, sur le mode du conseil plus que de l'injonction. ♦

⁽²⁸⁾ C. trav., art. L. 3121-47. ⁽²⁹⁾ CSS, art. L. 161-17.

Retraites complémentaires : un répit provisoire ?

Le 18 mars dernier, les partenaires sociaux ont signé un accord qui tire les conséquences de la réforme des retraites et qui organise la stabilisation du rendement des régimes Arrco et Agirc jusqu'en 2015. Quels sont les points clefs à retenir pour bien informer les collaborateurs proches de l'âge de la retraite, intéressés par un départ volontaire ou une rupture conventionnelle ?

Pourquoi s'intéresser à l'évolution des retraites complémentaires ?

Une obligation d'information et de conseil s'impose de plus en plus au DRH dans la négociation de départs volontaires ou négociés.

Celui-ci joue notamment un rôle essentiel auprès des salariés les plus âgés, intéressés par ces modalités de rupture⁽¹⁾. Cet appui-conseil porte plus particulièrement sur les dispositifs d'indemnisation dont ces derniers bénéficieront du fait de la cessation de leur activité professionnelle.

Pour éviter des renseignements erronés, susceptibles d'engager sa responsabilité, il est judicieux que le DRH invite le salarié à consulter directement les organismes gestionnaires de ces dispositifs :

- Pôle emploi pour l'assurance chômage ;
- la Carsat pour la retraite de base ;
- les caisses affiliées à l'Agirc et à l'Arrco dont relève l'entreprise pour la retraite complémentaire ;

– l'organisme assureur gérant, le cas échéant, la retraite supplémentaire dans l'entreprise. Toutefois, le DRH ne peut pas se permettre d'ignorer les garanties et les indemnisations offertes par ces régimes. Il convient en effet de pouvoir anticiper les questions des salariés et les réponses qui leur seront données par les organismes concernés.

Cela permet par ailleurs d'éviter d'ouvrir la possibilité de départ volontaire ou en préretraite à des salariés dont les niveaux d'indemnisation s'avèreraient trop faibles. Des revenus de remplacement insuffisants génèrent des situations d'insatisfaction propices à d'éventuels contentieux ultérieurs.

La même préoccupation doit animer le DRH qui envisage de proposer une rupture conventionnelle de son contrat de travail à un senior. Pour garantir le consentement de l'intéressé, celui-ci doit pouvoir disposer de toutes les informations indispensables quant aux conséquences de sa décision⁽²⁾.

La négociation d'une rupture conventionnelle ou l'ouverture d'un plan de départs volontaires supposent tout d'abord de bien ■■■

Par Cécile Decaudin
Rédactrice juridique du Droit Social
au Quotidien

(1) Cass. soc., 6 mars 2002, n° 99-45.984 cité dans Jean-Louis Denier, « Rôle de l'employeur : payeur et... conseiller ? », Semaine Sociale Lamy, n° 1124, 26 mai 2003. (2) Circ. DGT n° 2008-11, 22 juill. 2008.

maîtriser les règles d'indemnisation de l'assurance chômage. Celles-ci ont été récemment aménagées par l'Accord national interprofessionnel du 25 mars 2011. Nous y reviendrons dans le prochain numéro des *Cahiers du DRH*. Face à un salarié senior, proche de l'âge de la retraite, le DRH doit par ailleurs envisager avec lui les incidences de son départ de l'entreprise sur ses droits à retraite complémentaire, en fonction de la date de rupture de son contrat de travail.

Si un départ tardif était jusqu'à présent souvent dans l'intérêt du salarié, les perspectives d'évolution des régimes Agirc et Arrco pourraient renverser cette tendance. L'effondrement à venir du rendement de ces régimes pourrait inciter certains salariés à liquider leur retraite avant 2015. En effet, l'accord du 23 mars 2011 ne garantit la stabilisation des rendements que jusqu'à cette date.

Des perspectives financières préoccupantes

Les retraites complémentaires financent 55 % de la retraite des cadres et 35 % de celle des non-cadres. En 2009, les deux régimes ont versé plus de 62 milliards d'euros d'allocation, soit près d'un quart des dépenses vieillesse en France.

La retraite Arrco concerne 18,5 millions de salariés et 11,3 millions de retraités.

La retraite Agirc touche, quant à elle, 3,9 millions de salariés et 2,4 millions de retraités.

La crise économique a assombri les perspectives économiques de l'Agirc et l'Arrco. En 2009, l'Agirc a enregistré un déficit de plus de deux milliards d'euros. L'équilibre financier de l'Arrco est demeuré positif. Néanmoins, cet excédent subit une forte dégradation.

La réforme des retraites du 9 novembre 2011 a permis de réduire le déficit des deux régimes d'ici 2030 de 117,2 milliards d'euros à 73,6 milliards d'euros.

La question des déficits s'est donc imposée dans les négociations menées par les partenaires sociaux et plus particulièrement l'éventuelle reconduction du dispositif AGFF et l'intégration des nouvelles bornes d'âge issues de la réforme des régimes de base.

Le MEDEF a refusé, lors de ces négociations, toute augmentation du niveau des cotisations. Les organisations syndicales salariées ont, quant à elles, manifesté leur opposition à une fusion des régimes Agirc et Arrco ou à un encadrement des pensions de réversion.

La réduction des déficits à venir sera réalisée par :
– l'alignement d'ici 2012 du taux de rendement de l'Agirc sur celui de l'Arrco (8,7 milliards d'économies) ;

– la mensualisation des prestations ;

– l'épuisement des réserves ;

– et la limitation des dotations de gestion aux institutions et à l'action sociale.

Malgré ces mesures, il subsistera un déficit cumulé de 43 milliards d'euros à l'horizon 2030.

La stabilisation des rendements organisée par l'accord du 18 mars 2011 pourrait donc n'être qu'un dernier répit avant leur effondrement.

Stabilisation des rendements jusqu'en 2015

Les régimes de retraite complémentaire Agirc et Arrco fonctionnent sur une logique de points.

Les salariés se constituent des droits tout au long de leur carrière.

Les cotisations versées par les entreprises et les salariés sont transformées en points de retraite qui s'accumulent sur un compte ouvert au moment de la première inscription du salarié dans une caisse de retraite.

Le nombre de points correspond à la rémunération du salarié multiplié par le taux d'acquisition des points et divisé par le prix d'un point.

Le taux d'acquisition des points diffère du taux de cotisation. Celui-ci est égal au taux d'acquisition multiplié par un taux d'appel de 125 %. Le prix d'un point de retraite, appelé salaire de référence, évolue en fonction du salaire moyen des cotisants des régimes Arrco et Agirc de l'année précédente.

Le montant annuel de la retraite est égal à la valeur du point en vigueur au moment de la prise de retraite, multiplié par le nombre de points acquis.

Le rendement des régimes de retraite complémentaire résulte du rapport entre la valeur du point et le prix d'un point de retraite augmenté du taux d'appel des cotisations. Il indique le montant de la pension obtenue pour 100 euros cotisés. Le rendement des régimes ne cesse de baisser depuis des années.

En ce qui concerne l'Agirc, il a baissé de 34 % de 1993 à 2010, passant de 10,21 à 6,70 €. Pour 100 euros cotisés, un cadre ne percevait plus que 6,7 € de pension.

L'accord du 18 mars 2011 suspend la baisse du rendement des régimes. Jusqu'à présent, le salaire de référence augmentait plus vite que la valeur de service des points Agirc et Arrco. À partir de 2012 et jusqu'en 2015, salaire de référence et valeur de service des points seront revalorisés dans les mêmes proportions, en fonction de l'augmentation moyenne des prix hors tabac diminuée de 1,5 point.

Sauf relance économique, la prudence pourrait conduire les salariés ayant atteint l'âge légal de départ à la retraite à liquider leur pension de retraite avant 2015. La reconduction du dispositif AGFF par l'accord du 18 mars 2011 pourrait d'ailleurs les y inciter.

Reconduction de l'AGFF

L'âge auquel la liquidation des pensions de retraite Agirc et Arrco intervient sans coefficient de minoration passera progressivement de 65 à

67 ans. Ce relèvement de la borne d'âge suivra le calendrier fixé par le régime général.

L'accord du 18 mars 2011 reconduit, jusqu'au 3 décembre 2018, le dispositif AGFF (Association pour la gestion du fonds de financement Agirc et Arrco). Celui-ci prend en charge le financement de la retraite complémentaire, sans abattement, avant 65 ans (âge porté progressivement à 67 ans).

Ce maintien permettra une liquidation sans abattement de sa retraite auprès des régimes Agirc et Arrco, sous réserve de bénéficier d'une retraite à taux plein :

- à compter de 62 ans, contre 60 ans auparavant, pour les assurés bénéficiant d'un taux plein du fait d'une durée de cotisation suffisante ;
- pour les assurés bénéficiant d'un dispositif de départ anticipé (carrières longues, travailleurs handicapés, pénibilité, amiante) ;
- pour les assurés bénéficiant d'un taux plein à compter de 65 ans au lieu de 67 ans du fait d'une situation de handicap ou de charges familiales (aidants familiaux, assurés handicapés, parents d'enfants handicapés et parents de trois enfants sous certaines conditions).

Cette possibilité concernera les tranches A et B des rémunérations. Les cotisations AGFF demeureront appelées au taux de 2 % pour la tranche A (1,20 % pour l'employeur et 0,80 % pour les salariés) et de 2,2 % pour la tranche B (1,30 % pour l'employeur et 0,90 % pour le salarié).

Avantages familiaux

L'accord du 18 mars 2011 étend à l'Agirc la majoration de 5 % pour enfant à charge accordé par l'Arrco.

Il fixe également des conditions identiques de majoration pour enfants nés ou élevés, applicables à compter du 1^{er} janvier 2012. Cette majoration bénéficiera aux salariés ■■■

ayant eu ou élevé au moins trois enfants. Elle sera plafonnée à 1 000 € par an et par régime. Les anciennes majorations familiales Agirc et Arrco et celles résultant de l'accord du 18 mars 2011 vont coexister, ces dernières s'appliquant aux allocations liquidées au titre de la seule partie de carrière postérieure au 31 décembre 2011.

Evolutions à venir

L'accord du 18 mars 2011 prévoit un certain nombre de rendez-vous entre les partenaires sociaux au cours des prochaines années.

Est notamment programmée une réunion au cours du second semestre 2015 destinée à réactualiser les prévisions d'équilibre et définir les critères d'évolution du rendement des régimes.

Certains espèrent, d'ici cette date, une nouvelle réforme des retraites repoussant l'âge légal de départ à 65 ans.

En l'absence de durcissement des conditions du régime de base, les régimes Agirc et Arrco seront contraints de faire un choix entre hausse des cotisations et baisse du rendement. ♦

La Référence en Matière de Droit Social Appliqué



Chaque mois, la rédaction Lamy, associée aux experts des plus grands cabinets de conseil :

- décrypte et illustre le droit dans un langage clair
- passe au crible toutes les techniques de gestion des ressources humaines
- vous permet d'évaluer les risques et avantages de chaque dispositif
- vous propose les différents modes opératoires dont vous avez besoin : des solutions concrètes, prêtes à l'emploi, sécurisées

Compris dans votre abonnement annuel

- 1 cédérom archives actualisé, avec accès @revue en ligne compatible PC
- 11 numéros - 60 pages

Conditions de vente, informations et commandes : www.wkf.fr

BULLETIN D'ABONNEMENT

À retourner à l'adresse suivante :

Wolters Kluwer France - Service Clients - Case Postale 402
1, rue Eugène et Armand Peugeot - 92856 Rueil-Malmaison cedex
Fax : 01 76 73 48 09 - **N° Indigo 0 825 08 08 00** - www.wkf.fr

Oui, je m'abonne au **Cahiers du DRH** (réf. 00009)
au tarif annuel de **873 €^{HT}** (891,33 € TTC)

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

Mme Mlle M. 002551 045

Nom : _____

Prénom : _____

Fonction : _____

Établissement : _____

Adresse : _____

Code postal : [] [] [] [] [] []

Ville : _____

Téléphone : [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] []

Télécopie : [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] [] []

E-mail : _____

N° Siret : []

Code NAF : [] [] [] [] [] [] Siège Établissement

Nombre de salariés à mon adresse : _____

* TVA 2,10 %. Les tarifs indiqués sont valables au 01/01/09 franco de port et d'emballage sous réserve d'une modification du taux de TVA applicable au moment de la commande. Pour tout envoi hors de France métropolitaine, une majoration est prévue sur le prix HT de 10 % pour l'Europe et les DOM-TOM, et de 20 % pour les autres pays. Ces tarifs correspondent à des abonnements d'un ou deux ans selon la durée choisie. Les abonnements sont automatiquement renouvelés à la fin de la dite période sauf avis contraire de votre part signalé 1 mois avant la date d'échéance.

date et signature : _____

Conformément à la loi du 6 janvier 1978, ces informations peuvent donner lieu à l'exercice d'un droit d'accès et de rectification auprès de Wolters Kluwer France SAS (cf adresse ci-dessus).

Risques psychosociaux : quelle prévention ?

Petit état des lieux de la prévention des risques psychosociaux avec deux spécialistes, auteurs d'un ouvrage innovant.

Partisans d'une approche pluridisciplinaire de la prévention des risques sociaux, *Bruno Lefebvre* et *Matthieu Poirot* conjuguent régulièrement leurs compétences sur le terrain lors de missions en entreprise.

Bruno Lefebvre est consultant et coach de directions. Psychologue clinicien et enseignant en école de management, il intervient tant en développement des compétences managériales qu'en accompagnement de DRH et d'équipes RH.

Mathieu Poirot est psychologue social et docteur en management des ressources humaines. Il est également chercheur et enseignant (ESC Dijon, Paris II, ESSEC, HEC).

Ensemble, ils viennent de publier un livre intitulé « *Stress et risques psychosociaux au travail* » (voir *encadré* ci-après).

Sylvie Nicolet : Au cours de ces dernières années, un certain nombre d'auteurs se sont attachés à décrire les risques psychosociaux et à préconiser des solutions. En quoi votre ouvrage est-il différent ?

Bruno Lefebvre : Dans la littérature actuelle, nous avons constaté qu'il y avait une dichotomie classique sur le sujet. Certains l'abordent en se plaçant du côté des dirigeants et misent exclusivement sur une

adaptation des salariés, contraints, au final, à supporter même l'insupportable.

Les autres centrent tout sur l'organisation du travail en partant du principe qu'une bonne organisation produit des salariés qui travaillent bien et qui vont bien.

Nous essayons d'explorer une troisième voie qui envisage trois aspects et leurs interactions : l'organisation, le management et l'individu.

Matthieu Poirot : L'objet de notre ouvrage, c'est de regarder comment ces trois dimensions se relient entre elles pour permettre au salarié d'avoir une bonne santé psychologique au travail. Il ne peut suffire, par exemple, de s'en tenir à l'organisation.

On sait que même dans les entreprises où l'on observe de bonnes conditions de travail, il y a une montée en puissance des risques psychosociaux dans le ressenti des personnes.

En plus, si l'on aborde un seul de ces points de vue, la difficulté c'est qu'implicitement on désigne un responsable. Nous l'avons vécu sur le terrain. Même si la solution proposée n'est pas mauvaise, la manière d'arriver avec cette solution peut ajouter du risque au risque en entravant le dialogue social.

On a voulu avoir une approche plus constructive, faire passer le message que le chemin est plus important que les solutions. Il faut avant tout un dialogue social pour mettre à profit l'ensemble des marges de manœuvre. Les solutions se construisent en fonction du contexte.



Par Sylvie Nicolet
Journaliste de la rédaction

S. N. : Vous employez la notion d'« entreprise en santé ». D'où vient-elle et que signifie-t-elle ?

M. P. : C'est la traduction d'une notion anglo-saxonne, « *healthy organisation* ». En anglais, le mot organisation a deux sens : organisation du travail, comme chez nous, mais il fait aussi référence à la manière dont les gens sont en relation les uns avec les autres.

Une « *entreprise en santé* », c'est une entreprise qui arrive à concilier bien-être et efficacité grâce à la façon dont les personnes sont reliées entre elles. Pour cela, elle doit être orientée sur l'échange et ses problématiques.

S. N. : Entamer une démarche de prévention des risques psychosociaux, c'est s'engager sur la durée, se remettre en question, dégager des moyens, humains et financiers... Quels sont vos arguments pour convaincre une entreprise qui ne se sent pas en situation d'urgence ?

M. P. : Le premier argument, c'est que la santé psychologique est l'un des leviers principaux de la performance des entreprises de demain et même d'aujourd'hui.

Nombre d'experts et de chercheurs le disent, y compris de gros cabinets de conseil anglo-saxons. Sans engagement psychologique, sans le fait que les gens se sentent bien, les entreprises ne pourront pas gagner la guerre économique. Donc, la prévention des risques psychosociaux est un investissement, ce n'est pas un coût.

Dans mes missions sur le terrain, je suis la plupart du temps en contact avec les DRH, mais je demande aussi à voir le patron, car il s'agit bel et bien de business. On ne peut pas séparer bien-être et efficacité, cela ne marche plus.

En France, il faut que l'on arrive à sortir de l'ère industrielle et à comprendre que c'est

l'émotion qui a pris le relais. Les critères ont changé : le point de vue matériel cède le pas au point de vue émotionnel.

S. N. : Lorsque vous abordez une entreprise, au tout début de la démarche vous rencontrez le comité de direction. À quel type de résistance êtes-vous confrontés ?

B. L. : La tentation pour les comités de direction, et parfois pour les DRH, c'est de faire de la cosmétique, au risque de se reprendre le problème sur le nez par le biais des syndicats, des représentants du personnel ou des managers intermédiaires.

Ils optent alors pour des approches *a minima* comme « *former les managers au repérage des signaux faibles* » qui est une espèce de tarte à la crème !

On « *psychologise* » ou on médicalise cette question des risques psychosociaux, alors qu'il est urgent de remettre le travail au centre de la problématique.

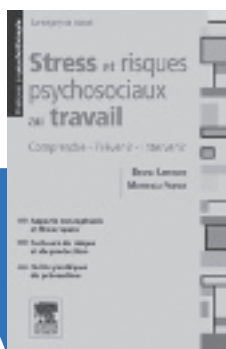
M. P. : Cela passe beaucoup mieux avec les plus jeunes comités de direction. Il y a une différence visible en fonction des générations. Les plus anciens restent sur les schémas d'une formation qui date des débuts de l'ère industrielle. Leurs outils de gestion ne sont plus les bons. Je leur dis que s'ils veulent jouer demain en deuxième ou troisième division, c'est leur choix, mais que pour rester en première, ils seront obligés de prendre cet aspect en compte.

S. N. : Dans votre livre, vous dites rencontrer d'autres difficultés au moment où, après avoir identifié les risques, il convient de passer à l'action...

B. L. : On effectue un diagnostic et on établit un certain nombre de recommandations qui

STRESS ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL

Bruno Lefebvre et Matthieu Poirot
Ed. Elsevier Masson,
2011
Collection Pratiques en psychothérapie – Santé psy et travail
144 pages
25 €



Stress et risques psychosociaux au travail

Pour les auteurs, l'approche globale qu'ils préconisent dans cet ouvrage permet de contourner trois écueils.

La personnalisation des problèmes

Un salarié qui développe un comportement agressif peut être victime du contexte.

Dans une approche individuelle des risques psychosociaux, l'entreprise peut confondre la cause et la conséquence, prendre ce salarié comme bouc émissaire et éviter ainsi de se remettre en question sur l'organisation.

L'éparpillement

Dans une grande entreprise, la prévention des risques psychosociaux requiert la participation de différents acteurs : DRH, médecin, CHSCT...

S'il existe des problèmes de rivalité, chacun va faire intervenir le consultant de son choix. L'approche devient nécessairement parcellaire et comme le soulignent les auteurs, « *cette situation est le meilleur moyen pour ne rien changer* ».

L'accusation

Dans un contexte de conflit social, chacun consacre toute son énergie à faire porter le chapeau à la partie adverse. L'approche globale permet de mettre à jour la complexité du dossier et les coresponsabilités.



Dans un premier temps, l'ouvrage aborde les concepts généraux en rapport avec les risques psychosociaux et passe en revue tous les facteurs de risque : surcharge de travail, manque de reconnaissance, fatigue de manager, faible autonomie, isolement social, nombreux « *comportements toxiques* »...

Il énonce ensuite les grands principes de la démarche stratégique à engager et détaille les six étapes qui la constituent :

- sensibilisation de la direction générale ;
- mise en place d'un comité de pilotage ;
- identification des facteurs de risque ;
- développement des solutions ;
- passage à l'action ;
- évaluation des résultats.

Enfin, il analyse sept leviers du « *mieux-vivre en entreprise* ».

C'est dans ce chapitre qu'il ouvre des voies pour « *sortir du paradoxe managérial* » qui résulte du double objectif assigné au manager : mieux manager tout en privilégiant le résultat opérationnel. ♦

portent sur la gestion individuelle, l'aspect managérial et l'aspect organisationnel.

Il est vrai que les dirigeants se contenteraient, parfois, de bien connaître l'avis de leurs salariés, sans mettre en œuvre quoi que ce soit ! Quand on arrive à ce niveau de résistance, il est facile d'alerter les entreprises sur le risque qu'elles prennent, qui est un risque majeur. Sonder les personnes et ne rien faire, cela revient à délivrer implicitement le message que l'on méprise les avis recueillis...

M. P. : En fait, c'est au moment où elle doit passer à l'action que l'on va voir les méthodes de travail de l'entreprise.

La tradition française, très cartésienne, veut que lorsque l'on trouve un problème, on recherche la cause de la cause de la cause... Pendant des jours et des mois, on va en rester là. Nous, on dit autre chose. La cause, d'une certaine façon, on s'en fiche parce que lorsqu'on l'aura trouvée elle se sera déjà déplacée. ■■■

A contrario, on va plutôt s'intéresser à ce qui fonctionne bien, ce qui fait exception au problème. Il faut s'appuyer sur les solutions qui ont émergé naturellement, sur la réalité du terrain.

Les entreprises en France sont encore extrêmement hiérarchiques, bureaucratiques. Il faut changer ce rapport au dialogue social, s'inspirer beaucoup plus du travail réel. Cela valorise les salariés, génère de la reconnaissance, et c'est le seul moyen d'accélérer les changements aujourd'hui.

S. N. : Vous consacrez tout un chapitre à « la fatigue du manager ». Comment la définissez-vous ?

B. L. : Il y a dix ans, être manager c'était une espèce d'accomplissement, mais l'envie a considérablement décliné.

Aujourd'hui, c'est un job dans lequel vous allez être tenu pour responsable si quelqu'un ne va pas bien dans votre équipe, vous risquez d'être accusé de harcèlement moral, vous devez faire passer les idées de la direction et convaincre là où vous n'êtes peut-être pas convaincu vous-même...

Le management n'est plus une responsabilité que l'on veut endosser, il est devenu une contrainte.

Il y a une vraie réflexion à mener sur le manager, pas en termes de compétences, mais en termes de désir : qu'est-ce qui l'anime, qu'est-ce qui fait qu'il a envie d'être dans une position de pouvoir, pourquoi choisit-il de l'être, de le rester... ?

Je pense qu'il faut revaloriser la fonction de manager en arrêtant de dire aux managers : « *Il faut manager, mais c'est surtout le résultat opérationnel qui compte* ». Les injonctions paradoxales cassent l'élan managérial.

Nous préconisons de mettre en place des « *communautés de managers* », petits groupes

d'échanges des pratiques animés par un tiers et permettant le partage autour des problématiques quotidiennes de management.

M. P. : C'est un point essentiel. Il y a un ras le bol généralisé du manque de soutien des managers intermédiaires et du manque d'exemplarité des dirigeants.

Pour prendre la mesure de ce malaise, il suffit de savoir qu'actuellement, en France, vous avez plus de cadres syndiqués que de non-cadres !

Il faut que les dirigeants prennent conscience que le collectif de l'entreprise se construit de plus en plus contre l'entreprise. C'est une situation très grave et qui génère des coûts cachés très importants.

S. N. : Comment être ou rester une « entreprise en santé », qui concilie donc bien-être et efficacité, si les taux de productivité et les rythmes imposés continuent d'augmenter ? D'autant que, pour les grosses entreprises, on sait que les décisions sont le plus souvent prises à l'international...

M. P. : Effectivement, la pression de la productivité continue à se développer et cela on n'y peut rien. On peut juste utiliser la marge de manœuvre dont on dispose et éviter ainsi d'ajouter du risque au risque...

Je suis convaincu de la nécessité d'internationaliser le conseil et il m'arrive, pour certaines missions, de demander à avoir un contact au niveau « *corporate* ».

Sur le marché français, nous avons des compétences issues de théories très franco-françaises et des consultants qui connaissent bien les problématiques de souffrance au travail, mais qui connaissent mal le monde de l'entreprise. Un consultant, c'est quelqu'un qui doit être capable de faire le lien entre plusieurs mondes, de la base jusqu'à la direction, même si elle est

à un niveau international. C'est là que réside notre valeur ajoutée et notre légitimité.

En fait, ce qu'il faudrait, dans l'entreprise, ce sont des agents de lien.

***S. N. : Comment voyez-vous l'avenir de la prévention des risques psychosociaux ?
Pensez-vous que les entreprises
l'intégreront d'elles-mêmes ou faudra-t-il
en passer par le politique ?***

B. L. : Il y a forcément un aspect réglementaire qui doit intervenir pour réguler les pratiques d'entreprise, mais le problème va se poser différemment avec la génération Y qui arrive sur le marché. Ces jeunes n'ont pas du tout le même rapport au travail que leurs aînés. La vraie question pour les entreprises va être de les attirer, de les retenir et de gérer le défi de la cohabitation générationnelle.

M. P. : Pour moi, il y a trois scénarios possibles, sans doute en parallèle. Dans le premier, les entreprises agiront sous la contrainte. L'Union européenne durcit déjà un

peu le ton et on commence à disposer d'une jurisprudence qui pénalise ces questions.

Le deuxième scénario met en scène les entreprises qui agiront en situation de crise. C'est de plus en plus fréquent et je m'attends à une montée en puissance dans les prochaines années.

Le troisième scénario est celui de l'innovation managériale.

Heureusement, il y aura toujours des dirigeants éclairés qui comprendront que c'est l'une des conditions de la réussite de leur entreprise.

Ma grande crainte, c'est que la France ne prenne pas ce virage et qu'elle perde encore des points dans la guerre économique.

Au début de l'ère industrielle, on a fait la même chose. Quand on a vu qu'il y avait des accidents, on a construit des hôpitaux au sein des entreprises. Et puis on s'est aperçu que ça coûtait cher et qu'en plus cela ne fonctionnait pas. Alors, on a commencé à faire de la prévention. C'est à partir de ce moment-là qu'il y a eu des gains de productivité dans les entreprises françaises. ♦

Management = harcèlement ? ⁽¹⁾

L'autorité est-elle soluble dans l'idéologie des « *risques psychosociaux* » ?
Vincent Calais répond à cette question pas vraiment politiquement
correcte...

Une nouvelle idéologie envahit le droit social sous le nom de « *risques psychosociaux* ».

Elle rassemble un ensemble de phénomènes à la fois subjectifs et relationnels, censés procéder de l'univers du travail, et qui caractériseraient une dégradation des conditions de travail principalement imputable au management des organisations, qu'il s'agisse des entreprises, des services publics ou des associations.

Cette idéologie, dont les hérauts savent exprimer, utiliser et orienter les multiples formes de la « *souffrance au travail* » (dont il ne s'agit pas ici de nier la réalité), apparaît comme un outil authentiquement politique de dévalorisation de l'autorité dans le champ professionnel, et du pouvoir d'organisation hiérarchique en tant que tel.

Dans le cadre de cet article, forcément limité par sa taille et donc par son ambition, *Maître Calais* met d'abord en perspective historique le développement de la problématique des « *risques psychosociaux* » en droit du travail, et établit ensuite un état des lieux des obligations pesant aujourd'hui sur les employeurs en la matière. Il délivre enfin quelques conseils sur la prise en compte de cette problématique nouvelle dans l'exercice du pouvoir et de l'autorité dans les organisations professionnelles.



Par Vincent Calais
Avocat au Barreau de Lille
Cabinet Calais-Chairay
et associés

Mise en perspective historique des « *risques psychosociaux* »

Emergence de la problématique

L'essor de la problématique des « *risques psychosociaux* » est indissociable de la transformation du statut de la santé mentale dans le discours juridique français. Traditionnellement, c'est-à-dire pour nous depuis le début du XIX^e siècle, le droit français ne prenait en compte la santé mentale que sous l'angle de la folie : qui est fou ? Quels sont les droits des malades mentaux ? Quelle est leur responsabilité ? Comment s'exerce le pouvoir médical et le pouvoir administratif ou politique à l'égard des fous ? En droit des relations de travail, les problématiques de *sécurité* et de *santé* sont évidemment omniprésentes, depuis l'origine de ce droit, et ce bien avant la loi de 1898 qui a créé le régime spécifique d'indemnisation des accidents du travail. Cependant, la santé et la sécurité sont alors exclusivement considérées sous l'angle de la personne *physique*, même si, de manière occasionnelle et très progressive, des enjeux de « *santé mentale* » apparaissent dans la jurisprudence des tribunaux. Avec la loi du 17 janvier 2002 de modernisation sociale, la santé mentale fait son entrée dans le Code du travail.

(1) Le point de vue exposé dans cet article n'engage que son auteur.

D'une manière significative, elle est tout à fait contemporaine, dans son processus d'élaboration et dans son inspiration, de la loi Kouchner du 2 mars 2002 sur les droits des malades, visant à organiser une « démocratie sanitaire » sur le fondement de l'idéologie des « droits de l'homme ».

De cette époque également date le développement de l'idéologie de la « démocratie sociale », qui vise à la contractualisation des rapports sociaux et à la transformation des rapports de pouvoir dans le travail.

Chronologie succincte

On peut ainsi situer l'émergence de cette nouvelle catégorie du « risque psychosocial » dans

le discours juridique entre un *avant* et un *après* la loi du 17 janvier 2002.

Avant, il s'agit d'une problématique d'experts, qui commence à émerger en droit social communautaire très progressivement, mais qui n'a aucun fondement juridique légalement établi. *Après*, et sur la pierre angulaire de la définition du harcèlement moral, un édifice normatif se construit, qui subvertit radicalement les catégories traditionnelles du droit social. Nous y reviendrons en conclusion.

Le **tableau 1** ci-après présente une brève chronologie de cette construction de la catégorie politique, clinique et juridique des « risques psychosociaux » en France, au regard à la fois du contexte sociopolitique et européen. ■■■

TABLEAU 1 – CHRONOLOGIE DE LA CONSTRUCTION DES « RISQUES PSYCHOSOCIAUX » EN FRANCE

Date	Événement	Discourt d'« expert »	Norme de « droit »
2 novembre 1992			L'obligation de prévention et de sanction du harcèlement sexuel est prévue dans le Code du travail.
3 mai 1996	La Charte sociale européenne prévoit que les États s'engagent à promouvoir l'information et la prévention en matière de harcèlement sexuel au travail et « d'actes condamnables ou explicitement hostiles et offensifs dirigés de façon répétée contre tout salarié sur le lieu de travail ou en relation avec le travail ».		
Juillet 1996		Le livre de H. Leyman, « Mobbing, la persécution au travail » est publié en France.	
Mars 1998		M.-F. Hirigoyen publie : « Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien ». C. Dejourné publie : « Souffrance en France – La banalisation de l'injustice sociale ».	
14 décembre 1999	Le groupe communiste dépose une proposition de loi visant à la prévention et à la répression du harcèlement moral.		

Date	Événement	Discourt d'« expert »	Norme de « droit »
1 ^{er} janvier 2000	Une campagne médiatique débute en France autour des problématiques dites de harcèlement moral.		
27 novembre 2000			La directive communautaire créant un cadre général en faveur de l'égalité de traitement définit le harcèlement et les conditions de sa prévention et de sa répression.
11 avril 2001	Le Conseil économique et social adopte un avis sur le harcèlement moral et sa reconnaissance comme risque professionnel.		
12 janvier 2002			Le Conseil Constitutionnel émet des réserves sur le régime probatoire du harcèlement moral prévu par le projet de loi dite de modernisation sociale.
17 janvier 2002			La loi dite de modernisation sociale introduit dans le Code du travail une obligation de prévention en matière de santé mentale et définit un cadre juridique pour le harcèlement moral.
28 février 2002			La Cour de cassation estime que l'employeur est tenu d'une obligation de sécurité de résultat envers le salarié.
2 mars 2002			La loi relative aux droits des malades définit les conditions d'une nouvelle « démocratie sanitaire ».
23 septembre 2002			Une directive communautaire élargit la définition du harcèlement sexuel.
8 octobre 2004			Les partenaires sociaux européens concluent un accord sur le stress au travail.
11 février 2005			La loi relative à l'égalité des droits et des chances des personnes handicapées inclut l'altération substantielle, durable ou définitive des fonctions psychiques dans la définition du handicap.
21 janvier 2006			La Cour de cassation étend l'obligation de sécurité de résultat à la prévention du harcèlement moral.
12 mars 2008		Messieurs Nasse et Légeron remettent au ministre du Travail un rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des « risques psychosociaux » au travail.	
2 juillet 2008			Un accord national interprofessionnel sur le stress au travail est conclu, visant à concourir à la mise en place d'une prévention, d'une information, d'une formation du stress, en transposant l'accord du 8 octobre 2004 conclu au niveau européen.
1 ^{er} janvier 2009	Une campagne médiatique débute en France autour du suicide de salariés de France Telecom.		

Date	Événement	Discourt d'« expert »	Norme de « droit »
10 décembre 2009	Le ministère du travail décide que les entreprises de plus de 1 000 salariés devront avoir engagé des négociations sur le stress avant le 1 ^{er} février 2010, les entreprises étant classées en trois catégories sur le modèle des feux tricolores.		
3 février 2010			La Cour de cassation décide que l'employeur est responsable des faits de harcèlement ou de violence dont un salarié est victime, y compris lorsqu'il a pris des mesures en vue de les faire cesser.
17 février 2010			La Cour de cassation juge que l'employeur est responsable de la dépression consécutive à la dégradation des conditions de travail et aux pressions imposées par la restructuration l'entreprise.
26 mars 2010			L'Accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail est signé. Il préconise notamment : l'élaboration d'une charte prohibant les agissements de harcèlement et de violence ; la mise en place d'une procédure de traitement des plaintes ; la sensibilisation et la formation des responsables hiérarchiques ; la répression des coupables et l'accompagnement des victimes.
1 ^{er} mai 2010	Un projet de loi relative au droit et à la protection des personnes faisant l'objet de soins psychiatriques est déposé par le Gouvernement à l'Assemblée nationale.		
11 mai 2010			La Cour de cassation estime que les salariés ayant travaillé dans un établissement éligible à la préretraite amiante subissent un préjudice d'anxiété indemnizable.
9 juillet 2010			La loi relative aux violences faites aux femmes crée un délit de harcèlement au sein du couple.
23 juillet 2010			L'Accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail est étendu par arrêté ministériel à toutes les entreprises du commerce, de l'industrie, des services et de l'artisanat.
27 septembre 2010			<i>France Telecom</i> signe un accord collectif « pour de nouveaux principes généraux d'organisation du travail ».
30 septembre 2010			Les partenaires sociaux européens concluent un accord pour prévenir la violence de tiers et le harcèlement au travail.
9 octobre 2010	Le Gouvernement lance un plan d'urgence pour la lutte contre les « risques psychosociaux ».		

Date	Événement	Discourt d'« expert »	Norme de « droit »
27 octobre 2010			La loi portant réforme des retraites prévoit l'obligation pour l'employeur d'établir une fiche individuelle sur les conditions de pénibilité du travail, et de définir ou négocier un accord ou un plan d'action relative à la prévention de la pénibilité avant le 1 ^{er} janvier 2013 (pour les entreprises de plus de 50 salariés).
1 ^{er} décembre 2010		Le collège d'experts sur le suivi statistique des RPS mis en place à la suite du rapport <i>Nasse-Légeron</i> définit une quarantaine d'indicateurs de risque.	

Remarques

Plusieurs remarques peuvent être formulées au sujet de la chronologie succincte qui précède :

- la construction du « *droit du travail psychosocial* » traverse la classification politique traditionnelle gauche/droite ;
- les débats médiatiques interfèrent constamment dans ce droit ;
- la dimension économique, jusqu'alors inhérente au discours juridique en droit social, est totalement effacée. Le rapport salarial est envisagé sous un angle psychologique individuel, et non plus sous l'angle collectif du combat pour le pouvoir d'achat, le partage des gains de productivité, la participation à la gestion, etc. ;
- la dialectique prévention-répression est omniprésente, avec une focalisation marquée sur la responsabilité de l'employeur ;
- le discours des « experts » conditionne très largement l'évolution de la réglementation, comme si celle-ci ne dépendait plus de choix politiques, mais de diagnostics techno-scientifiques ;
- la mise en place du modèle psychosocial des relations de travail est contemporain d'une transformation complète des pratiques de la psychiatrie française : abandon de la nosographie traditionnelle au profit du modèle anglo-saxon dit DSM IV ; disparition tendancielle des thérapies et entités cliniques traditionnelles, fondées sur ou influencées par la psy-

chanalyse, au profit des représentations et des techniques cognitivo-comportementalistes ; promotion d'une organisation administrative et juridique de la santé mentale ordonnée au traitement pharmacologique et aux stratégies des laboratoires pharmaceutiques ; affermissement d'un modèle de gestion de l'institution thérapeutique comme entreprise de production rationalisée de services ;

- les enjeux de « *santé mentale* » deviennent prépondérants dans les politiques de santé publique : les pathologies psychiatriques sont les premières causes médicales d'attribution d'une pension d'invalidité, et la seconde cause médicale d'arrêt de travail ; les troubles psychiques sont reconnus comme handicap ; une proportion significative des personnes dites sans-domicile-fixe développe des affections psychiatriques graves, etc.

Le « *droit du risque psychosocial* » a atteint aujourd'hui non pas sa maturité, mais un régime de croissance rapide qui en fait l'un des enjeux fondamentaux de la gestion sociale des organisations dans le futur.

Il devient également le lieu d'élaboration d'un nouveau statut de la psyché dans notre univers sociopolitique : après la « *folie à l'âge classique* » analysée par *Michel Foucault*, après le temps de la psychiatrie de l'asile ou du secteur, voici venu le temps d'une généralisation des problématiques psychiques et de la supposée « *santé*

mentale » à l'ensemble du corps social, envisagé du moins dans la dimension des activités professionnelles. L'employeur est sommé de prendre soin de la santé mentale, comme s'il allait de soi qu'il était en position de dispenser ce soin, et que cette obligation ressortissait d'évidence à son domaine de responsabilité. Ainsi, dans le même temps que les institutions du soin psychique s'organisent selon un certain modèle managérial anglo-saxon, la mode managériale voudrait désormais annexer la dimension psychique à son périmètre d'exercice. Examinons maintenant les contours de ce droit, tels qu'ils peuvent être cernés à ce jour.

Obligations de l'employeur en matière de « risques psychosociaux »

Définition

Il faut d'abord cerner ce que l'on entend par « *risques psychosociaux* », ce terme ne correspondant pas (ou pas encore...) à une nouvelle branche du droit rationnellement développée. Sont habituellement regroupées sous ce terme : les problématiques de prévention et répression du harcèlement sexuel et harcèlement moral au travail ; états de stress ; épuisement professionnel et *burn out* ; maltraitance institutionnelle ; violence et incivilités de la part des tiers ; dépression et suicides liés à l'environnement de travail ; alcoolisme.

Trois catégories d'obligations

Les obligations générales de l'employeur en la matière sont de trois ordres :

- organiser la prévention du risque ;
- protéger et supporter la réparation, envers la victime, du risque réalisé ;
- sanctionner et réprimer les auteurs identifiés.

Voici quelques conséquences concrètes de ces trois catégories d'obligations.

Prévention

En matière de prévention, la totalité du champ de la « *santé mentale* » est désormais inclus dans le périmètre de responsabilité de l'employeur. Il n'y a donc aucune limite, virtuellement, à ce que cette responsabilité soit recherchée à raison de toute pathologie ou souffrance « *mentale* ». Il n'est d'ailleurs pas exclu que l'on évolue vers un régime assurantiel du « *risque psychosocial* », comme il existe un régime d'assurance des accidents du travail.

À ce titre, pour satisfaire à son obligation de prévention, il appartient notamment à l'employeur :

- d'identifier les « *risques psychosociaux* », en particulier dans le document unique d'évaluation des risques ;
- de mettre en place des indicateurs de mesure des « *risques psychosociaux* » ;
- de définir des procédures et des méthodes de lutte contre les « *risques psychosociaux* » (clause de règlement intérieur en matière de harcèlement moral ou sexuel, charte éthique, procédure de signalement des comportements de harcèlement, mesures de la charge de travail susceptible de générer un stress pathogène...) ;
- d'aménager des conditions de travail et organiser les activités, au niveau des fonctions individuelles comme au niveau de la coordination des emplois, de manière à éviter ou limiter les « *risques psychosociaux* ».

Ces différentes obligations supposent l'implication de différentes instances : services de santé au travail, CHSCT, organisations syndicales (la pénibilité fait désormais partie du champ de la négociation collective d'entreprise, pour celles qui comptent plus de 50 salariés), inspecteur du travail, ingénieur de prévention de la Carsat, notamment.

L'INRS suggère d'organiser la prévention en matière de risque psychosocial autour de cinq étapes :

- établir un pré-diagnostic, à partir des différents documents et informations ■■■

- disponibles dans l'entreprise (comptes-rendus du comité d'entreprise et du CHSCT, rapports du médecin du travail, bilan social...);
- constituer un groupe de travail visant à porter la démarche de prévention, regroupant au moins des représentants du personnel et de la direction, éventuellement le médecin du travail et l'animateur de sécurité ;
 - établir un diagnostic approfondi permettant d'identifier les sources de risques et leur importance relative, ainsi que les secteurs et types d'emplois spécialement concernés ;
 - définir et mettre en œuvre un plan d'action, comportant à la fois des mesures à court terme (aménagement du temps de travail, amélioration ergonomique des postes, etc.) et à moyen et long terme (redéfinition des fonctions et des organisations de travail) ;
 - déterminer des indicateurs et un suivi annuel, comportant une actualisation du document unique.

Protection des victimes

La seconde catégorie d'obligations afférentes aux « *risques psychosociaux* » tient à la protection et à la réparation à accorder aux victimes. En l'état actuel d'une jurisprudence qui rend l'employeur débiteur d'une obligation de sécurité de résultat, au point de nier le concept même d'accident, cette seconde catégorie connaît un développement exponentiel.

De ce point de vue, il importe d'abord de distinguer les victimes authentiques d'avec les manipulateurs et les calculateurs qui utilisent l'idéologie et la législation sur les « *risques psychosociaux* » à des fins de pouvoir personnel, ou d'enrichissement, ou de bénéfice narcissique. Discerner la véritable souffrance au travail, et l'utilisation perverse des droits et des procédures qui visent à la limiter, n'est pas chose facile, dans une société où la position de

victime tend à être revendiquée de toutes parts et de toutes manières.

La mise en œuvre d'un processus d'enquête, en cas de plainte ou d'accusation en matière de « *risques psychosociaux* », est un préalable indispensable à la prise de décision. Seul ce type de processus permet de dégager des *faits* (et non pas des rumeurs, des ressentis, des plaintes...) et de fonder une décision rationnelle socialement légitime.

En matière de harcèlement moral, notamment, voici la méthode préconisée :

- inviter la « *victime* » à consigner par écrit ses accusations ;
- demander à « *l'accusé* » de répondre par écrit aux accusations ;
- constituer un binôme d'enquêteurs avec un représentant de la direction et un représentant du personnel (délégué du personnel ou membre du CHSCT) ;
- réaliser l'enquête auprès des collègues de travail et de l'environnement professionnel immédiat ;
- consigner par écrit les déclarations des témoins à partir d'un questionnaire d'enquête indicatif ;
- établir des conclusions d'enquête ;
- prendre des décisions (sanction, voire licenciement, du « *harceleur* » ou du salarié discriminant ; sanction, voire licenciement, de l'accusateur de mauvaise foi, etc.).

Réparation

La réparation envers la victime passe quasi nécessairement par un processus judiciaire, qui sera d'autant plus maîtrisé par l'entreprise que celle-ci aura anticipé en amont la « *gestion du risque psychosocial* ».

De ce point de vue, les dernières évolutions de la jurisprudence témoignent de l'inquiétante facilité avec laquelle les tribunaux, en particulier les cours d'appel et la chambre sociale de la Cour de cassation, admettent de considérer

comme fondées des accusations de harcèlement moral, sur la base d'indices extrêmement faibles (certificat médical établi par le médecin traitant de la « victime », témoignages vagues d'anciens collègues de travail, courriels écrits par le plaignant lui-même, etc.).

Schématiquement, on peut distinguer trois types de réparation, sur la base de la jurisprudence et de la législation en matière de harcèlement moral : la nullité de la rupture du contrat de travail ; les dommages-intérêts spécifiques ; la prise en charge au titre de la législation des accidents du travail (voir **tableau 2** ci-après).

C'est dans ce dernier cadre que la caractérisation (ou pas) d'un lien entre l'activité professionnelle et la pathologie mentale déclarée peut être faite de la manière la plus claire.

Répression

Enfin, la législation comporte, au moins en matière de harcèlement sexuel et harcèlement moral, une obligation de sanction à la charge de l'employeur : une fois les faits établis, celui-ci ne peut pas ne pas réagir pour les faire cesser et les réprimer.

Là encore, le processus d'enquête évoqué ci-dessus permet de clarifier les responsabilités, d'objectiver des faits et d'introduire de ■■■

TABLEAU 2 – ILLUSTRATIONS JURISPRUDENTIELLES

Nullité du licenciement	<p>Le salarié dont le licenciement est annulé a droit à sa réintégration.</p> <p>S'il ne réclame pas cette réintégration, il peut prétendre, d'une part, aux indemnités de rupture (y compris l'indemnité compensatrice de préavis), d'autre part, à une indemnité réparant l'intégralité du préjudice résultant du caractère illicite du licenciement, et au moins égale à six mois de salaire ⁽¹⁾.</p> <p>Le licenciement prononcé pour une inaptitude physique résultant d'agissements fautifs de l'employeur, commis antérieurement à la date d'application de la loi du 17 janvier 2002 ayant institué les dispositions du Code du travail relatives au harcèlement moral, est sans cause réelle et sérieuse ⁽²⁾.</p>
Dommages-intérêts spécifiques	<p>Les circonstances vexatoires de la rupture du contrat de travail d'une manière générale justifient l'octroi de dommages-intérêts spécifiques.</p> <p>En matière de harcèlement moral et sexuel, l'indemnisation du préjudice subi est incluse dans l'indemnisation de la rupture du contrat de travail, lorsque celle-ci intervient à raison d'une prise d'acte ou d'une demande de résiliation judiciaire motivée par de tels faits. Des dommages-intérêts spécifiques peuvent être accordés par le juge, lorsqu'une demande est formée dans le cadre du contentieux prud'homal engagé au titre de la rupture du contrat de travail, à raison de faits de harcèlement moral et sexuel.</p> <p>Dans un arrêt du 29 janvier 2008, la Cour d'appel de Poitiers a considéré que le licenciement intervenu en raison d'une inaptitude médicale provoquée par des faits de harcèlement moral était nul, et que les circonstances de la rupture du contrat de travail justifiaient l'octroi de dommages-intérêts en réparation du préjudice moral distinct subi par l'intéressée.</p> <p>L'existence d'un préjudice lié à des faits de harcèlement moral et distinct du préjudice causé par la rupture abusive du contrat de travail est appréciée souverainement par les juges du fond ⁽³⁾. Ce principe n'est plus nécessairement acquis depuis le revirement de jurisprudence de septembre 2008 ⁽⁴⁾.</p>
Prise en charge au titre des AT/MP	<p>La tentative de suicide pendant le temps et sur le lieu du travail a pu être considérée par la jurisprudence comme revêtant un caractère professionnel dans des circonstances particulières : intoxication médicamenteuse volontaire d'un salarié suite à un échange de propos avec son supérieur hiérarchique sur les lieux et pendant le temps de travail, ces faits inhérents à un état anxio-dépressif préexistant étant liés à la dégradation de la relation de la victime avec ce supérieur constatée dans le cadre du travail ⁽⁵⁾ ; dépression nerveuse apparue brutalement deux jours après un entretien d'évaluation au cours duquel un changement d'affectation avait été notifié au salarié ⁽⁶⁾.</p> <p>Dans une décision du 22 février 2007, la Cour de cassation a estimé qu'une tentative de suicide intervenue pendant un arrêt de travail pour maladie pouvait revêtir un caractère professionnel sur la base d'attestations et d'un certificat médical établissant que cette tentative est intervenue du fait du travail ⁽⁷⁾.</p> <p>La législation sur les accidents du travail et maladies professionnelles ne fait pas obstacle à l'attribution de dommages-intérêts au salarié en réparation du préjudice que lui a causé le harcèlement moral dont il a été victime antérieurement à la prise en charge de son affection par la Sécurité sociale ⁽⁸⁾.</p>
<p>(1) Cass. soc., 27 juin 2000, n° 98-43.439. (2) Cass. soc., 13 déc. 2007, n° 06-45.818. (3) Cass. soc., 26 sept. 2007, n° 06-43.029. (4) Cass. soc., 24 sept. 2008, n° 06-45.579 (quatre arrêts du même jour). (5) Cass. soc., 14 mars 2007, n° 05-21.090. (6) Cass. soc., 1^{er} juill. 2003, n° 02-30.576. (7) Cass. soc., 22 févr. 2007, n° 05-13.771. (8) Cass. soc., 15 nov. 2006, n° 05-41.489.</p>	

la rationalité dans une situation fréquemment passionnelle et confuse : à partir de l'enquête, la direction de l'organisation dispose tout à la fois de la preuve qu'elle a réagi face aux accusations portées, et de la matérialisation de fautes éventuelles, voire de faits de harcèlement moral ou sexuel, ou au contraire de l'absence de tels faits.

Dans le registre professionnel, la sanction d'un comportement fautif consiste exclusivement en une mesure *disciplinaire* (jusqu'au licenciement pour faute grave inclus) et en une condamnation *indemnitaire* soit de l'employeur, soit de la personne physique responsable, puisque cette responsabilité est admise par la jurisprudence.

TABLEAU 3 – RÉGIME DE LA RESPONSABILITÉ DISCIPLINAIRE ET DE LA RESPONSABILITÉ CIVILE

	Harceleur personne physique	Employeur personne morale	« Victime »
Responsabilité disciplinaire	Dès lors que les faits de harcèlement sexuel sont établis à l'encontre d'une personne abusant de l'autorité que lui confèrent ses fonctions, ils rendent impossible son maintien dans l'entreprise pendant la durée du préavis et constituent une faute grave ⁽¹⁾ .		<p>S'agissant d'une salariée qui s'était livrée à une manœuvre consistant à adresser à son supérieur hiérarchique deux lettres lui imputant faussement des actes de harcèlement moral, et à le poursuivre en justice, sur le fondement des mêmes accusations, pour obtenir la résolution de son contrat de travail aux torts de l'employeur, une cour d'appel a pu décider que ce comportement était de nature à rendre impossible son maintien en fonctions pendant la durée du préavis et constituait une faute grave⁽²⁾.</p> <p>Les accusations de harcèlement moral ne peuvent être qualifiées de mensongères et justifiaient le cas échéant un licenciement pour faute grave que si le salarié savait, au moment où il dénonçait les faits à son employeur ou à une autorité, qu'ils étaient inexacts⁽³⁾.</p> <p>Le salarié qui relate les faits de harcèlement moral ne peut être licencié pour ce motif, sauf mauvaise foi, laquelle ne peut résulter de la seule circonstance que les faits dénoncés ne sont pas établis. Le licenciement prononcé pour ce motif est nul de plein droit⁽⁴⁾.</p>
Responsabilité civile	Engage sa responsabilité personnelle à l'égard de ses subordonnés le salarié qui leur fait subir intentionnellement des agissements répétés de harcèlement moral. Dès lors, c'est à bon droit qu'une cour d'appel, ayant retenu que des salariés avaient été sciemment harcelés moralement par leur supérieur hiérarchique, condamne ce dernier à leur verser des dommages-intérêts ⁽⁵⁾ .	L'employeur est tenu envers ses salariés d'une obligation de sécurité de résultat en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs dans l'entreprise, notamment en matière de harcèlement moral. L'absence de faute de sa part ne saurait en conséquence l'exonérer de sa responsabilité vis-à-vis de ses salariés victimes des agissements de harcèlement moral de la part d'un supérieur hiérarchique ⁽⁶⁾ .	<p>L'article 226-10 du Code pénal énonce que « la dénonciation, effectuée par tous moyens et dirigée contre une personne déterminée d'un fait qui est de nature à entraîner des sanctions judiciaires, administratives ou disciplinaires et que l'on sait totalement ou partiellement inexacts, lorsqu'elle est adressée soit à un officier de justice ou de police administrative ou judiciaire, soit à une autorité ayant le pouvoir d'y donner suite ou de saisir l'autorité compétente, soit au supérieur hiérarchique ou à l'employeur de la personne dénoncée, est punie de cinq ans d'emprisonnement et de 45 000 € d'amende ».</p> <p>La victime d'une dénonciation calomnieuse peut réclamer des dommages-intérêts à son auteur.</p>
<p>(1) Cass. soc., 5 mars 2002, n° 00-40.717. (2) Cass. soc., 18 févr. 2003, n° 01-11.734. (3) Cass. soc. 5 déc. 2007, n° 06-41.267 et n° 06-41.346. (4) Cass. soc., 10 mars 2009, n° 07-44.092. (5) Cass. soc., 21 juin 2006, n° 05-43.920 à n° 05-43.923. (6) Cass. soc., 21 juin 2006, n° 05-43.914 à n° 05-43.919.</p>			

La sanction pénale peut être déclenchée soit par une plainte de la victime, soit par une action du ministère public. Les plaintes donnent quasi systématiquement lieu à une enquête de police, et très fréquemment à un classement sans suite.

Le **tableau 3** ci-contre résume le régime de la responsabilité disciplinaire et de la responsabilité civile en la matière, en l'état actuel de la jurisprudence.

Recommandations et perspectives

En matière de « *risques psychosociaux* », comme en bien d'autres, le pire est de suivre l'avis des experts !

Certes, dans ce domaine mouvant et évolutif, nouveau et plein de risques pour l'entreprise, il est utile et important d'être conseillé et assisté par des professionnels expérimentés, qu'il s'agisse de juristes ou de psychologues, d'avocats ou de consultants... Les « *risques psychosociaux* » sont aussi un nouveau marché pour de nombreux professionnels et institutions ! Cependant, il est fondamental que la direction générale n'abdique pas sa position entre les mains d'une personne ou d'une institution quelle qu'elle soit, consultant ou inspecteur du travail, CHSCT ou psychologue, avocat ou magistrat. En effet, l'expérience enseigne que les « *risques psychosociaux* », qui sont une réalité dans un certain nombre d'organisations (même s'ils ne sont pas toujours là où on les situe) se développent d'abord lorsque le pouvoir hiérarchique et l'autorité professionnelle s'effondrent, dans un excès d'autoritarisme ou au contraire dans un laxisme généralisé, du fait d'une désorganisation de la direction ou d'un management brutal.

Les décisions en la matière doivent être prises par la direction générale, à partir du travail accompli par l'encadrement et la hiérarchie

intermédiaire, avec les représentants du personnel et les instances extérieures à l'entreprise (médecin du travail, par exemple).

Chantiers 2011

Avant de donner quelques recommandations générales en la matière, il semble utile d'énumérer les sept chantiers importants de l'année 2011 en matière de prévention des « *risques psychosociaux* » (voir **tableau 4** page suivante).

Ce qu'il ne faut pas faire

Avant de conclure sur un point de vue plus personnel et plus politique sur la question, voici, à l'attention des cadres et dirigeants d'entreprises et associations, dix recommandations négatives sur ce qu'il faut faire pour **aggraver** les « *risques psychosociaux* » dans une organisation :

- disqualifier le travail et le métier de l'entreprise ou de l'association ;
- méconnaître l'éthique professionnelle et bafouer les idéaux de l'organisation ;
- abandonner le pouvoir aux organisations syndicales, aux experts ou à l'administration ;
- pratiquer la cogestion ;
- empêcher l'expression de tout conflit ;
- s'abstenir de toute décision ;
- confier la direction à une personne qui ne prend aucun risque ou qui n'a aucun pouvoir ;
- faire prévaloir les procédures sur la parole ;
- récompenser les comportements nihilistes et pervers ;
- négliger la représentation du personnel.

Préconisations

À l'inverse, et bien qu'il soit toujours aléatoire de dispenser des conseils abstraits, en dehors d'une situation précise concrète, voici, à l'attention des cadres et dirigeants, dix recommandations pour l'appréhension ■■■

TABLEAU 4 – CHANTIERS IMPORTANTS DE L'ANNÉE 2011

		Personne ou instance responsable	Entreprises concernées	Sanction	Délai de réalisation
1	Définir une méthode d'appréciation et de traitement des RPS dans l'entreprise	DG + DRH	Toutes	Obligation générale de prévention de l'employeur	Immédiat
2	Intégrer la prévention des RPS dans le document unique d'évaluation des risques	DG + DRH + CHSCT + Médecine du travail	Toutes		
3	Actualiser les fiches de fonctions en y intégrant la prévention des RPS et de la pénibilité		Toutes	Sanctions pénales selon la nature de l'infraction	
4	Définir des indicateurs de suivi des RPS		Toutes		
5	Organiser la désignation d'un assistant sécurité en interne ou en externe	DG + DRH	Toutes	Sanction pénale (amende)	Selon décret à paraître
6	Intégrer la prévention de la pénibilité dans les NAO ou, à défaut d'accord, définir un plan d'action	DG + DRH + OSR + CE	Entreprises de 50 salariés et plus	Pénalité financière de 1 % de la masse salariale	Avant le 1 ^{er} janvier 2012
7	Elaborer une fiche individuelle de suivi des risques professionnels pour les emplois comportant des contraintes physiques marquées (manutention, posture ou vibrations), un environnement physique agressif (milieu hyperbare, agents chimiques, poussières, fumées, température, bruit), ou des rythmes de travail susceptibles d'affecter la santé du salarié (travail de nuit, équipes successives alternantes, travail répétitif) ⁽¹⁾	DRH + CHSCT + Médecine du travail	Toutes	Sanction pénale (amende)	À compter du 1 ^{er} janvier 2012

(1) C. trav., art. L. 4121-3-1 et D. 4121-5 (rédaction issue de D. n° 2011-354, 30 mars 2011).

correcte des problématiques dites psychosociales dans une organisation professionnelle quelle qu'elle soit :

- incarner l'autorité pour ne pas avoir à l'exercer ;
- donner l'exemple en matière de sécurité et santé au travail ;
- faire prévaloir la logique professionnelle contre la logique passionnelle ;
- associer constamment la prévention du risque psychosocial avec l'amélioration de l'organisation du travail au service des clients ou usagers ;

- avoir conscience de représenter l'entreprise ou l'association en toutes circonstances ;
- distinguer l'exercice de la fonction et l'expression de soi ;
- sanctionner à bon escient et de façon pédagogique ;
- créer un esprit d'équipe avec des relais d'autorité ;
- réagir systématiquement lorsque les mots « harcèlement moral », « discrimination », « maltraitance » sont prononcés en situation de travail ;



– ne pas laisser s’installer la loi du silence sur des faits délictueux ou incompatibles avec les idéaux de l’organisation ou l’éthique de son métier.

Conclusion

L’émergence de la problématique des « risques psychosociaux » entraîne une subversion radicale des catégories traditionnelles du droit du travail et des relations sociales. Le travailleur y fait figure de malade et victime potentielle à protéger et à soigner. La revendication salariale se démultiplie en revendication de reconnaissance au travail, aspiration collective à des espaces de loisirs, demande de réconfort et de bien-être. L’employeur devient non plus un exploiteur, mais au pire un sadique à punir, au mieux un copain à remercier.

Ce processus de psychologisation et d’infantilisation des relations de travail est indissociable de l’évolution socioculturelle de la France. Les générations qui arrivent au travail, généralement à grand-peine, n’ont bien souvent connu ni la discipline militaire, ni l’autorité pédagogique du professeur, ni la soumission à des figures parentales « *en surplomb* ». Le milieu professionnel est alors le premier dans lequel le sujet fait l’expérience des contraintes inhérentes à la vie en société, et il ne comprend pas qu’après 20 ans d’existence oublieuse de la dimension tragique de l’existence humaine, il lui faille prendre en compte l’effort du travail, l’obéissance hiérarchique et les grandeurs et servitudes d’une vie professionnelle ordinaire... De ce point de vue, on pourrait dire de l’organisation professionnelle, qu’elle soit association, service public ou entreprise, ce que le psychanalyste *Michel Schneider* dit de l’État, dans son ouvrage si bien nommé « *Big Mother* » (p. 65-67) :

« Big Mother est non seulement un État maternel, mais un pouvoir maternant. En France, l’État est devenu la mère de la société civile et son emprise directe et indirecte sur l’économie est extrême. La surenchère des demandes entraîne une dépendance croissante des individus et des groupes vis-à-vis de l’assistance et de l’assurance. Chacun renonce à chercher en lui-même et dans les formes non étatiques de socialité et de solidarité ce qui serait nécessaire à son être bien, qu’il ne faut peut-être pas toujours assimiler au bien-être... Les formes actuelles du despotisme démocratique donnent plutôt à voir un pouvoir plus tutélaire que correcteur, ou pour reprendre les mots du philosophe Michel Foucault, plus dédié à guérir et protéger qu’à surveiller et punir. Le pouvoir aujourd’hui est incontestablement plus maternel que paternel. N’est-on pas ainsi passé d’un État-gendarme des violences de classe à ■■■

un État-thérapeute de la société souffrante mais pacifiée ? »

Ainsi, s'effacent peu à peu les figures de l'entrepreneur et du travailleur. Le développement d'un capitalisme centré sur la finance et non plus sur l'entreprise transforme les organisations professionnelles en bureaucraties financières. L'accroissement indéfini de la logique de la société salariale disqualifie le travail comme réalité « civilisationnelle », vecteur de progrès subjectif et de créativité sociale.

De ce point de vue, l'idéologie des « *risques psychosociaux* » fonctionne bien souvent à la façon d'un médicament iatrogène, c'est-à-dire qui produit des effets pathologiques. L'obsession portée sur le bien-être au travail, la multiplication des négociations sur le stress

ou la souffrance au travail, la judiciarisation des phénomènes de harcèlement, réel ou imaginaire, sont autant de symptômes qui révèlent autant qu'ils masquent l'effondrement complet des dynamiques professionnelles et des métiers, dans un monde où la culture se réduit à l'économie, l'économie à la finance, la finance à la spéculation, et celle-ci au fonctionnement aveugle des ordinateurs.

Le meilleur remède aux « *risques psychosociaux* » est dans l'invention de dynamiques de travail et d'activités socialement utiles et valorisées, dans l'émergence de collectifs qui transcendent la division entre entreprises commerciales à but lucratif et associations à but non lucratif, et permettent de sortir des impasses du tout-salariat où la France ne cesse de s'enfoncer. ♦

Indications bibliographiques

Quelques ouvrages utiles

- Ariane Bilhérau, Gilles Bouyssou, « *Harcèlement en entreprise* », Éd. Armand Colin.
- Yves Clot, « *Le travail à cœur. Pour en finir avec les "risques psychosociaux"* », La découverte.
- Yves Clot, « *Travail et pouvoir d'agir* », Presses universitaires de France.
- Danièle Linhart, « *Pourquoi travaillons-nous ?* », Éd. ERES.
- Pascale Molinier, « *Les enjeux psychiques du travail* », Payot.
- Florence Osty, « *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail* », Presses universitaires de Rennes.
- Bénédicte Vidaillet, « Les ravages de l'envie au travail », Ed. d'organisation.

Quelques sites Internet

- [Travailler mieux.gouv.fr](http://Travailler.mieux.gouv.fr). Rubrique Dangers et risques. Les « *risques psychosociaux* ».
- Ministère du travail. Rubrique Les dossiers de la santé. Documents : harcèlement moral au travail : un guide pour les établissements sanitaires et sociaux ; « *risques psychosociaux* » au travail : le cadre juridique.
- INRS. Rubrique Stress, harcèlement, violences. Documents : stress et « *risques psychosociaux* », concepts et prévention. Dépister les « *risques psychosociaux* » : les indicateurs pour vous guider.
- Souffrances au travail.

Retraite supplémentaire par capitalisation

Les pensions versées par les régimes de retraite obligatoire sont de plus en plus insuffisantes à assurer aux salariés des ressources proches de leurs revenus d'activité.

Dès lors, la mise en place, dans l'entreprise, d'un régime de retraite par capitalisation peut s'avérer un instrument privilégié de gestion des ressources humaines pour l'avenir.

Voici une petite fiche technique sur l'essentiel à savoir à l'attention des DRH désireux d'explorer cette piste.

En moyenne, 25 % des revenus des retraités proviennent de leur patrimoine privé et 75 % des régimes par répartition. Mais, plus le niveau de rémunération est élevé, plus le taux de remplacement du dernier revenu est bas. Ce qui signifie que, pour maintenir son niveau de vie, il va falloir d'autant plus puiser dans son patrimoine privé. À ce jour, pour une rémunération de 300 000 euros, les taux de remplacement sont de moins de 30 %. Pour des rémunérations élevées, il apparaît donc que les moyennes sont inversées et que 75 % des revenus de la retraite proviennent du patrimoine privé et 25 % des régimes de répartition. Nous atteignons alors les statistiques des taux de remplacement des cadres américains. De plus, au-delà de 280 000 euros de revenus, le salarié ne cotise plus aux régimes de retraite. Enfin, en cas de décès, la pension de réversion versée au conjoint est de l'ordre de 50 % de la retraite de l'époux. Le sort des conjoints survivants est une préoccupation de plus en plus importante d'autant que de nombreuses familles sont recomposées et que beaucoup vivent en concubinage. Le concubin n'a pas le droit à la réversion.

Lorsque l'on sait que l'espérance de vie augmente d'un trimestre tous les quatre ans et qu'elle augmente deux fois plus vite pour une

personne en bonne santé, il devient impératif de réfléchir à la mise en place de revenus de remplacement viagers.

Les textes prévoient deux types de retraite par capitalisation pour les salariés : la retraite supplémentaire à prestation définie dite « *retraite chapeau* » (ou article 39 du Code général des impôts) et la retraite supplémentaire à cotisation définie, dite article 83 du Code général des impôts.

La première consiste à pourvoir au salarié une prestation dont le montant est garanti à l'avance lors de son départ à la retraite, ce qui implique une obligation de résultat pour l'entreprise, alors que la seconde ne définit que le montant des cotisations à verser par l'entreprise, mais ne garantit pas le montant de la prestation versée au moment du départ à la retraite.

C'est à la retraite supplémentaire de l'article 83 du Code général des impôts qu'est consacré cet article.

Quel est l'intérêt de mettre en place un article 83 pour l'entreprise et pour les salariés ?

Un avantage retraite constitue pour les salariés un complément de leur rémunération ■■■

par Delphine Padovani d'Hautefort

Conseiller Patrimonial
Priorités Patrimoine
 231, rue Saint-Honoré
 75001 Paris
 Tél. : 01 78 76 95 45
d.padovani@prioritespatrimoine.com

et Isabelle Raoul-Duval

Avocat à la Cour
Marceau Avocats
 71, Avenue Marceau
 75116 Paris
 Tél. : 01 70 80 98 80
ird@marceau-avocats.com

de base, au même titre que la prévoyance, la participation aux résultats, le plan d'épargne entreprise, l'intéressement, l'actionnariat ou les avantages en nature.

Le contrat article 83 représente, à ce titre, un outil privilégié de management et de dialogue social, à adapter selon qu'il sert à motiver, fidéliser ou favoriser les salariés :

- **instrument de fidélisation** : plus le salarié cotise longtemps, plus il capitalise de droits, ce qui peut le dissuader de quitter l'entreprise pour aller travailler dans une autre qui ne lui offrirait pas les mêmes garanties ;
- **instrument de motivation** : plus le salarié est âgé, plus la question de sa retraite lui devient importante. Plus le salaire est élevé, plus le taux de remplacement est faible, plus les charges sociales et fiscales sont lourdes et les exonérations bienvenues ;
- **instrument d'accompagnement** : élément d'un plan social accompagnant des licenciements économiques, amélioration des conditions financières du départ à la retraite, contrat individuel favorisant le départ du dirigeant et la transmission d'entreprise.

Quel que soit l'objectif, l'examen de la couverture à mettre en place fait appel à des connaissances à la fois juridiques et financières et doit permettre de s'assurer qu'elle réunit des conditions de performance (rentabilité des placements), de souplesse, de neutralité sociale et fiscale, de transparence (lisibilité des clauses) et de sécurité (marge de solvabilité).

Si le montant de la cotisation est déterminé, celui de la retraite ne l'est pas. Il dépend de la rentabilité des placements opérés dans le cadre des contrats d'assurance-vie, à partir des cotisations individualisées.

À la différence des régimes de retraite obligatoire de base et complémentaire qui fonctionnent sur le principe de la répartition, les régimes supplémentaires fonctionnent sur le principe de la capitalisation où un compte individuel propre à chaque collaborateur est ouvert, et sur lequel seront capitalisés les sommes versées par l'entreprise et éventuellement par le salarié lui-même.

La gestion de l'épargne est confiée à une compagnie d'assurance qui tient, pour chaque salarié, un compte individuel. Les critères de gestion (mixte, prudente) sont à définir au moment de la signature du contrat.

Quel est le régime social et fiscal des contributions patronales ?

Outre les conditions de mise en place du régime de retraite supplémentaire⁽¹⁾, il faut, pour que les cotisations versées par l'employeur soient exonérées, remplir au préalable certaines conditions :

- la prestation doit être versée par un organisme habilité (institution de prévoyance, de gestion de retraite, mutuelle ou entreprise d'assurance) ;
- cet outil ne doit pas se substituer à un élément de rémunération (principe de non-substitution) ;
- les garanties doivent revêtir un caractère collectif (application générale et impersonnelle à une catégorie objective de salariés et la cotisation doit être uniforme à l'intérieur de chaque catégorie concernée) ;
- l'adhésion doit être obligatoire pour le salarié sauf exceptions (par exemple : possibilité de prévoir une dérogation pour les CDD et les saisonniers).

(1) Conformément à l'article L. 911-1 du Code de la sécurité sociale, ces régimes peuvent être mis en place dans l'entreprise soit par accord collectif, soit par accord adopté par référendum, soit par décision unilatérale du chef d'entreprise constatée dans un écrit remis à chaque intéressé.

Régime fiscal

Les cotisations versées par l'entreprise constituent des charges d'exploitation. Elles sont, à ce titre, déductibles de son bénéfice imposable. Elles ne sont pas considérées comme un supplément de rémunération.

Les cotisations versées par le salarié sont déductibles de son salaire imposable.

Toutefois, le cumul des contributions salariales et patronales, quelle qu'en soit la forme, ne doit pas dépasser 8 % de la rémunération annuelle brute retenue à concurrence de huit fois le montant du plafond annuel de la Sécurité sociale.

L'excédent est soumis à l'impôt.

Régime social

En ce qui concerne le régime social des contributions patronales, deux points sont à passer en revue : la limite d'exonération pour 2011 et la hausse du forfait social.

Plafond d'exonération

Les contributions patronales finançant des régimes de retraite supplémentaire collectifs sont exonérés des cotisations de sécurité sociale, et des charges sociales ayant la même assiette, dans la limite de :

- 5 % de la rémunération annuelle brute ;
- ou 5 % du plafond annuel de la Sécurité sociale, si ce montant est plus élevé.

Remarques

Les contributions patronales des régimes de retraite supplémentaire, d'une part, et des régimes de prévoyance, d'autre part, ouvrent droit à des exonérations distinctes. Il n'y a donc plus d'enveloppe globale commune aux deux garanties.

Elles sont en revanche soumises à la CSG et à la CRDS aux taux de droit commun et après application de l'abattement de 3 % pour frais professionnels.

Forfait social

Le forfait social s'applique aux contrats de retraite supplémentaire à cotisations définies. Il est porté de 4 % à 6 % en 2011.

Cette taxe grignote en fait doucement l'exonération de charges sociales qui s'applique sur les cotisations. Ce relèvement est le deuxième depuis l'institution de cette contribution. Créée au 1^{er} janvier 2009 au taux de 2 %, le forfait social est ensuite passé à 4 % au 1^{er} janvier 2010. Le taux du forfait social a donc triplé depuis sa création.

Pour mémoire, le forfait social est une contribution dont l'assiette est constituée par les versements des employeurs répondant à la double condition suivante :

- être exonérés de cotisations de sécurité sociale ;
- être assujettis à la CSG et à la CRDS.

La prévoyance ayant été expressément exclue du champ d'application de l'assiette, seul le financement de la retraite à cotisations définies est concerné.

Peut-on transférer ses droits en cas de changement d'employeur ?

Il faut savoir que les droits du salarié sont transférables chez un autre employeur qui disposerait d'un contrat article 83 ou sur un contrat de même nature hors de l'entreprise.

En cas d'interruption du paiement des cotisations, les fonds des salariés continuent d'être rémunérés, car ils sont individualisés au nom de chaque personne selon la politique d'investissement qui a été sélectionnée.

Comment sort-on du contrat ?

La sortie se fait exclusivement en rente viagère au moment du départ en retraite. ■■■

Cette sortie peut être anticipée uniquement pour force majeure, par exemple lorsque l'on est en fin de droits à l'allocation chômage ou invalidité permanente de deuxième ou troisième catégorie empêchant d'exercer son activité professionnelle.

Sur quels points le DRH doit-il être vigilant dans son appel d'offre ?

Les réflexions à mener vont dans quatre directions principales : les caractéristiques financières, les options prévues au contrat, la table de mortalité et les frais.

Caractéristiques financières

En matière d'article 83, le résultat n'étant pas garanti, il est important d'analyser ses caractéristiques financières, c'est-à-dire la composition des instruments financiers qui vont être proposés par l'assureur.

Ils sont constitués de fonds en euros dont le capital est garanti et d'unités de compte de type OPCVM dont le capital n'est pas garanti. Lorsqu'il s'agit de fonds en euros, il est important de vérifier ses caractéristiques, à savoir la durée de vie de la composition du fonds. Une étude de la caractéristique des fonds est particulièrement judicieuse, car, si les fonds choisis ne sont pas adaptés à l'objectif retraite, il y a un risque quant à la prestation qui sera servie. Les caractéristiques à considérer pour permettre des solutions adaptées à chaque salarié de l'entreprise sont :

- la qualité du fonds :
 - caractéristiques (de quelles classes d'actifs ce fonds est-il composé, dans quelle proportion aujourd'hui et dans le passé),
 - « *duration* » des obligations. La durée de vie d'une obligation représente la période restant à courir avant l'échéance de cette même obligation. Mais il existe une notion beaucoup plus utilisée dans les milieux

financiers, à savoir la « *duration* » : c'est une sorte de durée de vie moyenne actualisée de tous les flux (intérêt et capital),

- rendement du portefeuille obligataire,
- type d'émetteurs (proportion de AAA, AA, A, BBB...),
- fonds dédié ou non à la retraite. Un fonds totalement dédié à la retraite est à privilégier, car la stabilité et la constance sont plus grandes dans le temps lorsque le fonds est totalement dédié à la retraite,
- taille du fond (en millions d'euros),
- composition de toutes les poches (le pourcentage d'actions, d'immobilier et de chaque classe d'actifs le composant),
- taux de plus-value latente entre les différents instruments financiers,
- actions cotées ou non,
- pourcentage de participation aux bénéficiaires,
- performances passées depuis plusieurs années, transparence et facilité d'accès à l'information... ;
- une structure ouverte d'OPCVM proposés sur une large classe d'actifs ;
- les performances passées de qualité sur des fonds profilés ;
- le poids du plus gros client dans l'actif général (l'intérêt est d'assurer la stabilité du fonds en euros dans le temps et sur la durée).

Options

Les options ont pour objet d'aménager une liberté de contracter qui répond aux besoins spécifiques de l'entreprise. Il s'agit des plus qui varient d'un contrat à un autre. Parmi les options rencontrées, nous pouvons citer les plus courantes :

- types de gestion : libre, profilée, sécurisée et/ou à horizon :
 - une gestion libre laisse libre choix au souscripteur,
 - une gestion profilée définit des profils de gestion avec une part plus ou moins importante

d'investissement possible sur le marché des actions,

- une gestion sécurisée n'investit que sur le fonds en euros,
- une gestion à horizon modifie de façon automatique et prédéfinie l'allocation d'actifs à chaque date anniversaire de l'assuré, afin d'arriver lentement et progressivement à une allocation d'actifs complètement sécurisée quelques années avant la retraite ;
- gestion des arbitrages entre les différents fonds composant le contrat, en fonction de la durée restant à courir jusqu'à la retraite du salarié ou autre ;
- options de protection des différentes lignes du contrat (*stop-loss*, *écrêtement*...) ;
- possibilités de sortie en rente et de réversion au bénéfice du conjoint survivant, du partenaire du Pacs, d'un concubin ou d'un tiers ;
- taux de revalorisation des rentes ;
- existence ou non d'une garantie décès plancher et son coût ;
- existence ou non d'une garantie dépendance collective ou individuelle et son coût ;
- une garantie décès et/ou dépendance avec ou sans formalités médicales ;
- possibilité d'adjoindre un Pere ou un Perp ;
- options de prévoyance et leurs coûts (modalités de souscriptions : sont-elles à titre individuel ou au niveau de chaque collègue concerné ?) ;
- option possible du salarié pour une rente viagère réversible au bénéfice de tiers qu'il désigne ou qui sont prévus au contrat (conjoint, pacsé, concubins, enfants...), (à un taux de 60 % ou 100 % ou à un autre taux, selon les contrats).

Table de mortalité

En fonction de l'année de référence, le choix du taux de conversion du capital en rente pourra être plus ou moins élevé. Ce taux se dégrade avec l'allongement de la durée de vie

des bénéficiaires. Les points sur lesquels il faut être attentif sont les suivants :

- la table de mortalité est-elle garantie à la souscription de l'article 83 et pour toute la durée de la mise en place de l'article 83 ou bien à l'adhésion de l'assuré ?
- quelle est l'année de la table de mortalité utilisée ?
- quel est le coût de la garantie de la table de mortalité ?
- quelles sont les caractéristiques du ou des taux techniques selon que le salarié peut opter pour :
 - une rente initiale plus élevée avec des perspectives de revalorisation plus faibles (taux technique maximum) ?
 - ou une rente initiale moins élevée avec des perspectives de revalorisation plus fortes (taux technique nul) ?

Frais

Les compagnies d'assurance sont prêtes à regarder ou à discuter de certains frais. Les plus courants sont les suivants :

- le montant des frais de transfert et de délai de règlement des capitaux en cas de transfert collectif et individuel vers un autre organisme ;
- les frais de gestion, les frais d'entrée, le nombre d'arbitrages gratuits par an ;
- les frais de service de la rente lorsque le salarié prend sa retraite.



En conclusion, une fois ce régime « de base » mis en place, l'entreprise peut ensuite envisager de recourir à d'autres produits de capitalisation qui habituellement étaient réservés à ses dirigeants. Or, il faut savoir que seulement 20 % des sociétés en France ont mis en place une retraite supplémentaire par capitalisation de type article 83 parce qu'elles méconnaissent largement ces produits compte tenu de leur complexité. ♦

Manager un projet... Oui mais comment ?

Résumé réalisé par **Alexandre Reymann** à partir de l'ouvrage de **Ramez Cayatte**

Manager un projet transverse n'est pas une science, mais un art difficile qui requiert des compétences multiples. *Ramez Cayatte* se propose, à partir de son expérience de manager et de consultant, de nous livrer ses recettes.



Un projet est dit transverse lorsqu'il concerne les différentes unités d'une même direction, par exemple, le déménagement de toutes les agences commerciales d'Ile-de-France d'une société de services pour les regrouper dans un même lieu, ou s'il concerne différentes directions, par exemple la refonte du processus de commande et de livraison des produits d'une entreprise industrielle qui implique, à la fois, les directions commerciale, industrielle, logistique et financière.

Première phase : préparer le projet

Le propre d'un projet est sa tendance à se déformer dans l'espace et le temps.

Il est donc nécessaire de prendre certaines précautions pour limiter ces déformations. Il faut :

- identifier tout d'abord les maladies classiques qui frappent les projets en comprenant quelles sont leurs causes et quels sont les remèdes à adopter ;
 - évaluer les coûts en identifiant les risques du projet et en les provisionnant, sans oublier de quantifier les bénéfices pour justifier les investissements ;
 - structurer le projet en le décomposant en phases et en étapes, en spécifiant pour chacune d'entre elles ce que va être produit (le livrable).
- Engager un projet n'est pas une décision anodine, d'où l'importance d'une évaluation des

charges et la nécessité d'une solide justification financière et stratégique du projet à lancer.

Evaluer les charges

Les charges correspondent essentiellement au temps que tous les acteurs concernés vont passer sur le projet : le sponsor du projet et le comité de pilotage, le chef de projet et son équipe, le panel d'utilisateurs clés, les managers chargés de relayer la communication du projet, les spécialistes et les formateurs responsables de l'accompagnement du changement, sans oublier la formation des futurs utilisateurs du projet.

Une fois toutes les tâches recensées et évaluées, il convient de les quantifier et de les évaluer au taux moyen du jour/homme cadre (rémunération et charges sociales) qui sera fourni par la direction des ressources humaines. Il sera prudent auparavant de rajouter au total des mois/hommes obtenus une provision en fonction de la gravité et de l'occurrence des risques identifiés.

Devront être ajoutés les engagements financiers liés aux achats d'équipements ou de fournitures, ainsi que les prestations de service. Une fois ce travail réalisé dans le détail, il est nécessaire de rechercher la rentabilité du projet, sa justification économique et financière. Vous serez inmanquablement amené à répondre tôt ou tard à des questions simples, mais significatives : combien ça coûte ? Combien ça rapporte ? En combien de temps rentrerons-nous dans nos investissements ?

Dans ce cadre, se pose la question de l'évaluation des avancées qualitatives, par exemple

MANAGER UN PROJET... OUI MAIS COMMENT ?

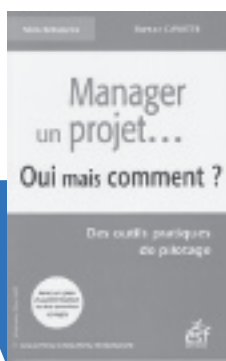
**Des outils pratiques
de pilotage**

De **Ramez Cayatte**

ESF éditeur, 2010

216 pages

23 €



l'amélioration de la relation clients, de l'accueil téléphonique et de l'accueil physique sur le site... L'indicateur idéal est la progression du chiffre d'affaires à périmètre constant, mais il est rare qu'aucun autre facteur n'intervienne sur cet indicateur. La solution consiste alors à utiliser l'enquête périodique de satisfaction des clients (si elle existe) et à se fixer un objectif d'augmentation de l'index composite qui le mesure.

Structurer le projet

Il en va strictement de même pour tout projet, trois phases s'imposent : préparation, développement et mise en œuvre.

Chacune des phases est structurée en étapes, et chaque étape se matérialise par la production d'un résultat spécifique (le livrable). La première phase est indéniablement la plus importante, car la préparation conditionne 70 % du succès. Elle comporte systématiquement trois étapes.

Définir le besoin

C'est le point de départ des opérations, l'objectif étant de préciser le quoi et le pourquoi du projet, en prenant en compte les besoins objectifs et les attentes des clients (internes ou externes), en définissant le périmètre (fonctionnel et géographique), la volumétrie (le nombre de clients, de prospects, de commerciaux et de managers concernés) et en décrivant les fonctions à réaliser.

Etudier la faisabilité

L'objectif de cette étape est de répondre à la question : « *Peut-on faire ?* ». La réponse implique de réaliser une étude d'impact sur les clients (dont la très grande majorité risque de changer d'interlocuteur), sur les commerciaux (avec un risque de démotivation pour certains d'entre eux) et sur le revenu du nouvel exercice, compte tenu des deux points précédents. Une analyse des risques sera alors réalisée en évaluant, par grand type de risque, son degré de gravité et son occurrence.

Organiser le projet

L'objectif de cette étape est de répondre à la question : « *Qui fait quoi dans le projet, sur quelle durée et avec quels moyens ?* ». Une note d'organisation sera produite et définira les différents acteurs concernés (rôles, responsabilités, instances), le macro planning et les ressources allouées en termes de ressources affectées au projet, de budget et de moyens de type locaux ou équipements.

Désigner les acteurs et leurs responsabilités

Il s'agit de différencier sans ambiguïté les différents niveaux de responsabilité, de formaliser la mission et les objectifs du chef de projet et d'instaurer des instances de pilotage pertinentes qui vont se réunir tout au long du projet (voir **tableau 1** page suivante).

Pour conduire un projet dans les règles de l'art, il convient tout d'abord de différencier trois niveaux qui ne doivent en aucun cas être confondus :

- le **niveau de décision**, avec un sponsor du projet assisté d'un comité de pilotage, pour trancher sur les éléments essentiels : lancement, arbitrage sur les ressources et/ou sur les délais, clôture ;
- le **niveau de réalisation**, avec un chef de projet et son équipe, pour la conduite des opérations et la production des résultats attendus dans le respect des fonctions, des coûts et des délais impartis ;
- le **niveau de validation**, avec un panel utilisateur constitué pour spécifier les besoins et vérifier, le moment venu, la conformité entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé.

La mise en place de l'équipe de projet est essentielle, elle doit être reconnue et un processus formel de nomination doit être mis en œuvre.

Le chef de projet en est la cheville ouvrière. À ce titre, il doit avoir de nombreux talents, en termes de savoir, de savoir-faire et de savoir-être. ■■■

Pour tout projet,
trois phases
s'imposent :
préparation,
développement
et mise
en œuvre.

TABLEAU 1 – ACTEURS DU PROJET

Nature d'acteur	Provenance	Responsabilités
Sponsor	Membre de la direction, responsable de la principale fonction utilisatrice	<ul style="list-style-type: none"> Engager le projet Allouer les ressources Arbitrer et décider
Comité de pilotage	Quatre représentants d'autres fonctions impactées par le projet	Aider le sponsor à réaliser les arbitrages et à décider dans l'intérêt de tous
Chef de projet	Bon généraliste du domaine du projet (pas un expert) Organisateur et animateur	<ul style="list-style-type: none"> Encadrer et animer l'équipe Organiser et piloter le projet Communiquer et motiver
Équipe de projet	Techniciens ou experts des différents sujets Équipe souvent transverse	Réaliser les tâches prévues et imparties dans le respect des coûts et délais
Panel utilisateur	Utilisateurs clés provenant des métiers concernés par le projet	<ul style="list-style-type: none"> Spécifier les besoins S'assurer de la conformité Former les utilisateurs

Savoir

Le chef de projet n'a pas à être un expert dans le domaine concerné, mais il doit pouvoir s'entourer, dans son équipe, des spécialistes requis dans ce domaine.

Savoir-faire

Le chef de projet doit avoir *a minima* une bonne expérience de participation à des projets et, idéalement, une première expérience de conduite de projet.

Il doit faire preuve d'une bonne capacité d'analyse et de synthèse pour être à même de piloter le projet dont la propension naturelle est de se déformer dans l'espace et le temps.

Savoir-être

Enfin, le chef de projet doit être un véritable leader car, dans la majorité des cas, il n'a pas de pouvoir hiérarchique sur les membres de son équipe.

En conséquence, il doit avoir impérativement trois qualités majeures : la rigueur, le charisme et le sens du service.

Deuxième phase : développer le projet

Une fois le projet décidé, les acteurs concernés à pied d'œuvre, la phase de développement peut commencer. C'est la phase la plus ingrate

et la plus difficile au cours de laquelle on va rencontrer les obstacles inattendus, avec notamment le fameux dérapage dans le temps. Trois étapes se succèdent : le lancement, la réalisation et le test et la validation.

Lancement

Le lancement débute par une première réunion, sorte de pierre angulaire de l'édifice à construire. Cette première rencontre de l'équipe projet est un moment privilégié pour marquer favorablement les esprits des acteurs concernés, leur donner envie de travailler ensemble.

Elle doit donc être sérieusement préparée, mûrement réfléchie et animée de manière professionnelle.

Objectifs de la réunion

Il s'agit de créer une synergie entre les utilisateurs et l'équipe de réalisation et de préciser le rôle et les responsabilités des acteurs concernés, ainsi que la nature des instances mises en place pour l'occasion. C'est le moment d'œuvrer pour que chacun s'implique.

Participants à la réunion

Outre le sponsor du projet qui doit impérativement être présent et actif, la réunion a lieu en présence du chef de projet, principal animateur du séminaire, des responsables

La phase de développement est la phase la plus ingrate et la plus difficile au cours de laquelle on va rencontrer les obstacles inattendus.

opérationnels qui seront les bénéficiaires des résultats du projet, de l'équipe de réalisation et des groupes d'utilisateurs clés.

Résultats escomptés

À l'issue de la réunion, les participants doivent avoir fait connaissance les uns avec les autres et ressortir de la séance avec une vue claire et partagée du projet, des enjeux et des risques. Le mode opératoire de l'équipe, les droits et obligations respectives seront définis dans le consensus, afin que chacun comprenne précisément la nature de son rôle et de ses responsabilités, en termes de qualité et de quantité.

Le lieu

L'endroit où se déroulera la réunion dépend de l'importance de l'équipe projet et du contexte. Idéalement, pour « marquer le territoire » de l'équipe, cet événement doit se tenir dans la salle de réunion dédiée au projet, si elle existe.

Réalisation et test

Pendant la période de réalisation, le rôle du chef de projet et de son équipe consiste à manager constamment la boucle : planifier, réaliser, piloter, contrôler et décider. En permanence, le manager de projet mesure les écarts et décide des modifications à apporter pour suivre le programme tracé. Trois temps forts constituent cette étape.

Définir les spécifications détaillées

Définir les spécifications consiste à passer des fonctions définies lors de l'expression des besoins à un cahier des charges en bonne et due forme, détaillant tout ce qui sera fait pour satisfaire chacune des fonctions définies. Plus ce cahier des charges est détaillé, moins il y aura de surprises en réalisation.

Choisir et piloter un prestataire externe

Pour la réalisation de certaines spécifications, il est souvent nécessaire de faire appel à un

tiers pour la fourniture d'un élément et d'un équipement, ou pour une prestation de service clairement définie.

Sous-traiter ne veut pas dire démissionner de sa responsabilité. Quelle que soit la partie confiée à un prestataire, une part importante reste toujours à la charge du demandeur, en particulier toutes les tâches liées à l'utilisation du service sous-traité, de la définition des besoins à la validation des réalisations.

Procéder aux tests avant réception

La phase de test consiste à vérifier que ce qui est réalisé est conforme à ce qui a été prévu. Différents types de tests existent, utilisés en totalité ou en partie en fonction de la nature des projets. Et quels que soient les tests utilisés, il y a toujours un même processus générique à respecter pour procéder aux tests nécessaires et suffisants : le plan de tests.

Validation du projet

L'étape de validation intervient à l'issue de la phase de développement. Elle est destinée à acter l'accord du panel des futurs utilisateurs, sur le résultat du projet. Cet accord va porter sur la conformité de cette livraison aux spécifications définies. Pour que cette épreuve se passe rapidement et sans contestation, il faut avoir défini au début du projet des critères de vérification contenus dans un cahier spécifique. Trois points sont à considérer.

Vérification

Un responsable est clairement désigné, à la fois du côté du client bénéficiaire du projet et du côté de son prestataire, qu'il soit interne à l'entreprise ou externe. Ses responsabilités sont :

- de préparer le processus en identifiant le lieu où doit se tenir la réunion contradictoire et la logistique appropriée ;
- s'entourer des personnes habilitées à vérifier les différents points de contrôle prévus ; ■■■

Pendant la période de réalisation, le rôle du chef de projet et de son équipe consiste à manager constamment la boucle : planifier, réaliser, piloter, contrôler et décider.

- réunir tous les documents qui seraient susceptibles d'être consultés en séance : contrats et annexes, liste des scénarios de tests...

Les anomalies et leur traitement

Il existe trois grands types d'anomalies :

- les anomalies bloquantes qui, comme leur nom l'indique, bloquent l'évaluation qui ne peut pas être prononcée. Dans ce cas, une fiche anomalie est créée ;
- les anomalies majeures qui, en principe, ne bloquent pas le processus, mais déclenchent en général un paiement significatif s'il s'agit d'un prestataire externe ;
- les anomalies mineures qui ne bloquent pas l'évaluation. Elle est alors prononcée avec réserves.

Vérifications supplémentaires

Dans le cadre des marchés publics, et en particulier pour la fourniture de solutions informatiques, il existe deux types de vérification : la vérification d'aptitude et la vérification de service régulier.

La première consiste à vérifier que le matériel (et/ou le logiciel) dispose des caractéristiques techniques le rendant apte à remplir les fonctions précisées au marché ou, à défaut, par la documentation si le marché n'indique rien à ce sujet. La seconde est destinée à constater que le matériel (et/ou le logiciel) fourni est capable d'assurer un service régulier dans des conditions normales d'exploitation.

Troisième phase : la mise en œuvre

La mise en œuvre du projet est la phase la plus passionnante, car on voit enfin la concrétisation et l'aboutissement de tous les efforts déployés. Cette étape n'est cependant exempte ni de difficultés, ni de surprises.

Trois étapes clés jalonnent cette phase qu'il faut dérouler avec détermination.

Tester le projet

Tous les projets ne requièrent pas un site pilote, souvent parce qu'il n'est pas possible de le prévoir. Il y a, en effet, deux manières de procéder à la mise en œuvre opérationnelle du projet.

L'approche « big bang »

Pour comprendre cette approche, prenons l'exemple de la préparation des Jeux olympiques, programme qui se déroule tous les quatre ans, et où tout doit être prêt pour la cérémonie d'ouverture quoi qu'il advienne. Le programme est composé de différents chantiers, eux-mêmes décomposés en projets et sous-projets : réalisation des infrastructures, systèmes d'information et sécurité.

La réalisation des infrastructures constitue le point de départ du programme, car le choix du pays retenu est conditionné en grande partie par les infrastructures existantes et prévues.

Le système d'information est le point crucial, car il conditionne en particulier la saisie et l'affichage des résultats en temps réel. Et c'est là où se joue vraiment la satisfaction ou l'insatisfaction du public, sur place et via les retransmissions locales et internationales.

La sécurité des biens et des personnes est la condition *sine qua non* de l'existence des Jeux olympiques, et un casse-tête de plus en plus important pour les pays hôtes.

L'approche « site pilote »

Pour tout projet qui doit se déployer sur plusieurs sites, la règle d'or est de toujours commencer par un site pilote pour tester la réalisation en grandeur nature.

Prenons par exemple le développement et le déploiement d'un système d'information de gestion industrielle dans toutes les usines d'un grand groupe manufacturier, en remplacement d'un système devenu obsolète. Un tel système est par nature complexe, même s'il s'appuie sur un progiciel intégré du marché, parce

Il existe trois grands types d'anomalies : les anomalies bloquantes, les anomalies majeures et les anomalies mineures.

qu'il recouvre différentes applications qui sont reliées les unes aux autres et qui interagissent entre elles : planification, ordonnancement, lancement et expéditions, pour ne citer que les principales fonctions à réaliser.

Il est donc prudent de tester à la fois l'adéquation du système aux nouveaux besoins exprimés, la migration des données, l'absence d'incidents en fonctionnement opérationnel, la fiabilité et la robustesse du système, ainsi que la formation et le comportement des utilisateurs en situation réelle.

Déployer le projet

Le ou les sites pilotes ont été installés avec profit. Les erreurs de jeunesse ont été surmontées, les modifications requises ont été prises en compte et le retour d'expérience a été mis à profit pour envisager plus sereinement le déploiement sur les autres sites. Il est temps d'industrialiser le processus en s'appuyant à la fois sur l'expérience vécue au fur et à mesure dans les différents sites déployés, en partageant les bonnes pratiques et en instaurant un processus d'amélioration continue.

S'appuyer très vite sur l'expérience vécue

Pour tout projet d'une durée significative concernant des utilisateurs dispersés sur plusieurs sites, il est souhaitable de créer un club d'utilisateurs. Ce club rassemble des utilisateurs actuels et futurs du projet, afin qu'ils partagent leur expérience et leur savoir-faire. Sous la direction du chef de projet, les membres du club d'utilisateurs analyseront tout d'abord le déroulement du ou des sites pilotes et le bilan produit à chaque étape, en se posant une série de questions :

- qu'est-ce qui a bien fonctionné et pourquoi ?
- qu'est-ce qui a posé des difficultés et pourquoi ?
- quelles solutions ont été trouvées pour remédier à tous les dysfonctionnements constatés et avec quels résultats ?

- quelles ont été les ressources engagées ?
Étaient-elles suffisantes et pertinentes ?
- quelle a été la communication sur place ?...

Partager les bonnes pratiques pour réussir

S'il y a un domaine où le besoin de confronter les expériences est crucial, c'est bien celui de l'organisation. Les bonnes pratiques organisationnelles peuvent être de différents types : la mise en place de nouveaux processus, la restructuration des équipes lors de l'externalisation d'une fonction, la redéfinition des responsabilités pour s'adapter à un nouveau poste de travail. Les **bonnes pratiques fonctionnelles ou techniques** sont indispensables pour s'approprier un projet. Il peut s'agir de la mise en œuvre de nouvelles règles de gestion ou d'une bonne pratique technique, comme la réalisation d'un micro planning lors de la bascule d'un site.

Les **bonnes pratiques d'accompagnement du projet** sont incontournables dès que la dimension humaine entre en compte dans un projet. Il n'existe pas de solution unique à appliquer. Seule la confrontation avec la réalité permet de trouver l'approche la plus adaptée. Cela concerne par exemple le pilotage d'un projet, la réalisation d'un plan de communication ou encore la formation des utilisateurs.

Instaurer un processus d'amélioration continue

Même avec un déploiement et une réalisation de qualité, il subsiste toujours des imperfections à corriger, comme le manque d'information et de documentation destinées aux utilisateurs, ou le peu d'échanges entre les différents sites, voire la complexité de la solution.

De plus, de nouveaux besoins sont exprimés par les utilisateurs au fur et à mesure de l'avancement du projet et ils doivent être pris en compte. Cela implique de mettre en place dès que possible, en cours de déploiement, un programme officiel et structuré d'amélioration continue. ■■■

Pour tout projet d'une durée significative concernant des utilisateurs dispersés sur plusieurs sites, il est souhaitable de créer un club d'utilisateurs.

Le processus d'amélioration continue est une œuvre de longue haleine. Initialisé après les premiers sites déployés, il se poursuivra au-delà du projet en prenant en compte plusieurs objectifs :

- examiner et réaliser toutes les optimisations possibles ;
- partager plus que jamais l'expérience entre tous les sites où le projet a été mis en œuvre ;
- poursuivre les efforts d'amélioration sans relâche en se souvenant que la réussite passe par l'engagement de chacun.

Comment s'y prendre ? Une fois ce programme défini et approuvé par le sponsor, il convient à la fois de désigner un responsable qui va prendre progressivement le relais du chef de projet jusqu'à son départ et faire évoluer le club d'utilisateurs en réduisant son effectif, en définissant les thèmes de travail et les priorités ainsi qu'un plan d'action annuel, en favorisant des groupes de travail transverses intersites regroupant les spécialistes et experts concernés par l'amélioration prévue.

Terminer le projet en procédant au bilan

Le projet est sur le point de s'achever. Son déploiement s'est effectué conformément aux prévisions, aux aléas habituels près. L'équipe projet et les utilisateurs se sont appuyés sur l'expérience du ou des sites pilotes dans un premier temps, puis sur celle des sites installés au fur et à mesure du déploiement. Avant de prononcer la clôture et dissoudre l'équipe, l'heure du bilan complet est arrivée.

Procéder à une enquête d'opinion

Il est souhaitable, voire nécessaire, d'interroger les utilisateurs pour apprécier leur niveau de satisfaction et le travail réalisé par l'équipe projet. C'est le rôle du chef de projet. Il faudra délimiter le sujet : que faut-il mesurer ? Quels sont les indicateurs pertinents ? Comment les consignes ont-elles été reçues ? Respectées ?

Pour chaque thème, il convient d'identifier trois questions clés, de formuler clairement ces questions pour qu'elles ne puissent pas prêter à équivoque, de vérifier qu'elles ont toutes une utilité par rapport à la finalité de l'enquête d'opinion.

Un exemple est présenté dans le **tableau 2 ci-après**.

TABLEAU 2 – ENQUÊTE D'OPINION

Thème	Quelle est votre évaluation des points suivants ?
L'assistance de l'équipe projet	<ul style="list-style-type: none"> • L'assistance de l'équipe projet au démarrage • La résolution des problèmes en cas d'incident • Le support téléphonique aux utilisateurs
L'accompagnement du changement	<ul style="list-style-type: none"> • La communication du projet via le bulletin • La formation reçue • La documentation utilisateurs
Les bénéfices retirés par les utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Les améliorations constatées dans votre métier • L'échange des bonnes pratiques avec vos collègues • Le renforcement des communautés « métier »
Le support du management	<ul style="list-style-type: none"> • L'implication de la direction générale • Le support des relais managériaux locaux • Les ressources mises à disposition localement

Pour un échantillon raisonnable et bien choisi, il faut compter sur un taux de retour de 60 %, pour autant qu'un système de relance des personnes interrogées s'appuyant sur des relais locaux soit mis en place.

Lorsque l'on est en possession du tiers des questionnaires remplis, on peut produire un premier niveau de résultat sur les plans quantitatifs et qualitatifs.

Lorsque l'on a récupéré les derniers questionnaires, on peut procéder à la consolidation des différentes questions posées.

On obtient alors une vue d'ensemble qui permet d'identifier clairement les problèmes

Il est souhaitable, voire nécessaire, d'interroger les utilisateurs pour apprécier leur niveau de satisfaction et le travail réalisé par l'équipe projet.

rencontrés et les axes d'amélioration à adopter, que ce soit dans la continuité du projet ou pour la construction de projets futurs.

Communiquer les résultats

Il reste alors à définir le plan d'action pour les points identifiés comme critiques, à mettre en forme les résultats et à les restituer aux cibles de communication concernées, en utilisant des moyens adaptés à chaque cible.

En se souvenant que l'efficacité d'un plan d'action est inversement proportionnel au nombre d'actions prévues : plus on en prévoit, moins on en fait !

Quatrième phase : maîtriser et accompagner le changement

Le projet vient de se terminer, le changement peut se traduire dans les faits, faut-il encore repérer tous les effets produits, l'acceptation par les différents acteurs.

Identifier les résistances au changement

Tous les projets comportent des changements plus ou moins importants en termes d'organisation, de métier ou de poste de travail. Et qui dit changement dit résistance, ce qui implique d'abord d'identifier quels sont les freins au changement, puis de définir les différentes catégories d'acteurs concernés avant de les interroger sur leur position face au projet.

Pour être en mesure d'anticiper, il est essentiel de bien connaître les facteurs de risque dans tout projet et, en particulier, les principaux freins face au changement.

Causes collectives (ou exogènes)

Les collaborateurs d'une entreprise partagent une organisation définie (structure, métiers, fonctions) et des conditions de travail spécifiées (horaires,

formation, régime des congés). Mais des valeurs communes et une culture d'entreprise peuvent être remises en question par le projet prévu.

Causes individuelles (ou endogènes)

Tout changement entraîne une modification de l'environnement professionnel du collaborateur, source d'anxiété qui peut au mieux provenir de la modification de ses repères (temporels, spatiaux, émotionnels, comportementaux) et, au pire, de la remise en cause de son activité et du devenir de son emploi.

Dans tous les cas de figure, le changement est vécu comme un deuil. À ce titre, il est nécessaire de passer par un certain nombre d'étapes successivement avant d'accepter la nouvelle donne. Confrontés à un nouveau projet qui vient impacter les habitudes, les réactions se succèdent passant du déni de la réalité, à la colère, la résignation, la tristesse et, le temps faisant son œuvre, arrive l'étape de l'acceptation.

Définir la marche à suivre

Le premier objectif à se fixer est de mesurer les perceptions et les attentes d'un échantillon représentatif d'utilisateurs par rapport aux thèmes suivants : les raisons d'être du projet et son image actuelle, les motivations et les freins individuels, les changements attendus au niveau de l'organisation ou des métiers, et leur impact sur le plan social. Il faut donc concevoir un audit de communication qui peut passer par des entretiens à deux, des réunions de groupe, une enquête électronique.

Une fois l'audit réalisé, les résultats obtenus doivent être consolidés dans la perspective de définir une stratégie de communication. Les éléments à prendre en compte sont : le contexte du projet, le but recherché, les informations à communiquer, les cibles de communication, les actions de communication, les ressources. ■■■

Dans tous les cas de figure, le changement est vécu comme un deuil.

Le nom du projet est le premier élément constitutif de son identité, qui doit favoriser son appropriation par les acteurs concernés.

Accompagner le changement

Tous les projets dignes de ce nom doivent avoir une identité, un territoire matérialisé, et, bien entendu, une équipe connue et reconnue.

Le nom du projet est le premier élément constitutif de son identité, qui doit favoriser son appropriation par les acteurs concernés. Encore faut-il choisir un nom une fois le projet entériné et non avant, en faisant preuve de méthode et de discernement.

Le deuxième critère constitutif de l'identité d'un projet c'est un lieu géographique dédié. Cet espace peut revêtir deux formes différentes, en fonction du contexte, de la taille et de la durée du projet, et du nombre de personnes dans l'équipe : la salle de réunion dédiée ou le plateau projet.

L'équipe constitue le dernier critère qui donne une identité au projet en complément du nom et de la base territoriale. Il s'agit du critère le plus important, car l'image du projet sera celle de l'équipe qui le porte. Il faut avant tout identifier et réunir les profils requis pour sa réussite. La rareté des ressources et la pression du management obligent parfois à arbitrer en faveur de la disponibilité immédiate.

La mise en place des relais de communication : pour convaincre, il faut d'abord « renseigner » les utilisateurs, puis rassurer sur la mise en œuvre, enfin faire agir. Dans tout projet, rien ne remplace vraiment un bulletin d'information périodique diffusé à tous les utilisateurs ainsi qu'à leurs managers. Si le projet dure un an, la périodicité de ce document sera bimestrielle, s'il dure plus d'un an elle sera trimestrielle.

Garantir la qualité

Conduire un projet sans dérive majeure, en sachant faire face chaque fois aux imprévus et aux problèmes avec adresse et pragmatisme ne s'improvise pas. C'est tout l'art du chef de

projet que d'anticiper les difficultés, en pilotant les demandes de changement en cours de réalisation avec une main de fer dans un gant de velours, en se dotant d'une boussole pour piloter et en sachant faire appel, en cas de besoin, à une revue de projet conduite par un professionnel, pour aider à y voir clair et prendre les mesures qui permettront de retrouver le cap.

L'outil de pilotage par excellence se trouve dans le plan d'assurance qualité du projet, les indicateurs qui vont être retenus pour mesurer la réussite et, naturellement, un tableau de bord simple et efficace.

Ce plan d'assurance qualité a pour but de décrire les dispositions prises pour organiser le projet, le planifier et en assurer la qualité. Il constitue à la fois un outil de travail et un référentiel commun à tous les acteurs concernés pour partager une vision commune du projet. Il doit préciser les objectifs qualité à atteindre associés à une méthode permettant de mesurer leur degré de réalisation. Il doit spécifier la gestion des changements, la gestion de la documentation, la gestion des fournisseurs et des sous-traitants...

Des revues d'assurance qualité doivent être régulièrement organisées par le responsable qualité, s'il existe, ou par le chef de projet, en particulier à chacune des phases et après chaque étape intermédiaire d'importance.



L'expérience montre qu'un projet ne réussit que quand il a été balisé, piloté, que son chef a su adapter les étapes, les méthodes, la communication, et que les acteurs concernés ont été suffisamment mobilisés pour en comprendre l'intérêt et le mettre en œuvre. ♦



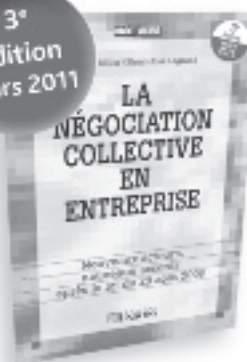
Nouveau



A l'aide d'exemples et de cas pratiques, ce livre aide à comprendre le Nouveau régime des retraites après la loi du 10 novembre 2010, l'emploi des seniors et les impacts financiers de la réforme sur l'entreprise.

Auteurs :
P.-Y. Verkindt/E. Craueman

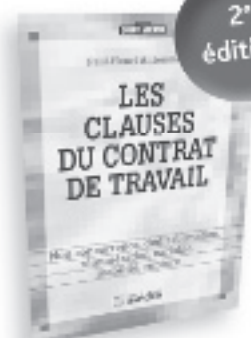
28€ 216 pages

3^e
édition
mars 2011

Trois ans après la loi du 20 août 2008, les partenaires sociaux et les entreprises y voient plus clairs en matière de représentativité ou des conditions exactes de la validité d'un accord d'entreprise. Décryptage de cette loi complexe par deux avocats, spécialistes du droit social, cette 3^e édition s'enrichit des derniers arrêts de la Cour de cassation.

Auteurs : C. Réflex/H.-J. Legendre

30€ 400 pages

2^e
édition

L'ouvrage synthétise tout ce qu'il faut savoir sur les différentes clauses du contrat de travail et vous permet de les choisir et de les rédiger en toute connaissance. A jour des lois et arrêts les plus récents, cette 2^e édition apporte des réponses juridiques concrètes aux employeurs comme aux salariés.

Auteur : P.-H. Antonmattei

25€ 304 pages

Accessible à tous, cette 19^e édition tient compte des récentes évolutions légales (reclassement en cas de licenciement, retraites...) et des dernières décisions de jurisprudence (plans de départs volontaires, utilisation d'Internet au bureau, stress et risques psychosociaux...).

Auteur : J.-E. Ray

36€ 600 pages

19^e
édition

Liaisons Sociales
une marque Wolters Kluwer

Pour commander en ligne : www.librairie-social-rh.fr

Par correspondance, bon à retourner accompagné de votre règlement : Wolters Kluwer France, Service VFC - CP 701
1, rue Eugène et Armand Peugeot 92856ueil - Malmaison cedex. Tél. 01 76 73 30 82 - Fax. 01 76 73 49 88

OUI, je souhaite (indiquer le nombre d'exemplaires) :

- Réforme des retraites et emploi des seniors (par 02000)
- La négociation collective en entreprise (par 10000)
- Les clauses du contrat de travail (par 10000)
- Droit du travail, droit vivant 2010/2011 (par 10000)

28€ TTC x [] = [] €

30€ TTC x [] = [] €

25€ TTC x [] = [] €

36€ TTC x [] = [] €

Participation aux frais d'envoi** +5 €

Soit un total de [] €

Nom : _____ Prénom : _____ Fonction : _____
Société : _____ Adresse : _____
Code Postal : [] [] [] [] [] Ville : _____
Tél. (facultatif) : [] [] [] [] [] [] [] [] e-mail : _____
Date : [] [] [] [] [] [] Signature : _____

A LIRE

Travailler à armes égales

Souffrance au travail : comment réagir

Après le succès d'« *Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés* », Marie Pezé, avec Rachel Saada et Nicolas Sandret, poursuit sa réflexion sur la souffrance au travail, sous un angle volontairement positif : comment réagir ?

Le premier ouvrage constituait une forme d'état des lieux et pointait la gravité croissante des cas.

Ce deuxième livre donne des outils, des armes pour se protéger et sortir du cercle de la souffrance.

Il met également en avant les « promesses » du travail, qui reste un fabuleux outil d'accomplissement de soi.

Celui qui travaille donne souvent sans compter à une entreprise qui, elle, ne fait que compter. Investi corps et âme, il a du mal à prendre de la distance, à défendre ses droits, à trouver des appuis. Le rapport de forces est inégal entre la partie faible, le salarié, et la partie forte, l'employeur.

Sont livrés, dans cet ouvrage, les outils élaborés par le réseau de prise en charge de la souffrance au travail : mieux connaître le droit du travail et les implications d'un contrat, savoir reconnaître et dénoncer les techniques de management pathogènes, apprendre à décrire son travail et les raisons de sa dégradation, connaître les acteurs de prévention dans et hors de l'entreprise et le rôle qu'ils peuvent jouer...

Et si ce livre pouvait être un moyen de renouer avec les promesses du travail !

Ensemble tout devient possible, nous disait-on...

Ed. Pearson, 2011
Coll. *Les temps changent*
240 pages
18,00 €

RENDEZ-VOUS

Samedi 11 juin 2011 (9 h – 18 h)

Management des organisations, Citoyenneté et Cohésion sociale / Le tournoi de la cohésion

« *Les ressources humaines, c'est un sujet beaucoup trop sérieux pour être confié à des gens tristes !* ».

C'est comme le sport... La bagatelle la plus importante du monde !

Mais là, il ne s'agit pas de football, mais de rugby. Formidable vecteur d'insertion, d'éducation et

d'intégration pour les populations les plus en difficulté.

Voici une journée organisée à Massy par DecidRH.

Le Club des Décideurs RH, agitateurs d'idées, vous invitent à y participer sous le signe de la convivialité et de l'échange entre chefs d'entreprises, décideurs des ressources humaines, managers et candidats de la cité massicoise qui recèle de nombreux talents cachés.

Au programme :

- Initiation au flag rugby par les entraîneurs et tournoi ;
- Conférence : « *Management des organisations, Citoyenneté et Cohésion sociale* » ;
- Village du recrutement

Si vous souhaitez :

- exposer sur le forum recrutement, afin de vous faire connaître auprès des jeunes talents Massicois et leur présenter vos besoins en recrutement ;
- assister ou intervenir à la conférence « *Management des organisations, Citoyenneté et Cohésion sociale* » ?
- ou participer au tournoi sportif de flag rugby aux côtés des joueurs de massy, n'hésitez pas à consulter www.decidrh.com ou appeler au 01 46 34 42 96

Les
cahiers
du
DRH

Les Cahiers du DRH ■ Président, Directeur de la publication : Michael Koch ■ Rédacteur en chef : A. Dupays ■ Ont participé à ce numéro : V. Calais – C. Decaudin – P. Le Cohu – J.-R. Le Meur – S. Nicolet – S. Niel – D. Padovani d'Hautefort – C. Phérvong – I. Raoul-Duval – A. Reymann ■ Illustrations : B. Dejasmin ■ Mise en page : Nord Compo ■ Éditeur : WOLTERS KLUWER FRANCE - 1, rue Eugène et Armand Peugeot - 92856 Rueil-Malmaison Cedex ■ N° Indigo : 0 825 08 08 00 ■ Fax : 01 76 73 48 09 ■ SAS au capital de 300 000 000 € - RCS Nanterre 480 081 306 ■ Associé unique : Holding Wolters Kluwer France ■ N° Commission paritaire : 1011 T 79085 - Dépôt légal : à parution - N° ISSN : 1297-0824 - Périodicité : mensuelle ■ Abonnement annuel : 891,33 € TTC - Prix du numéro : 69,43 € TTC - Prix de la reliure : 27,57 € TTC ■ Imprimerie Delcambre - BP 389, 91959 Courtaboeuf cedex

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans la présente publication, faite sans autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Les noms, prénoms et adresses de nos abonnés sont communiqués à nos services internes ou organismes liés contractuellement avec la publication, sauf opposition motivée. Dans ce cas, la communication sera limitée au service abonnement. Conformément à la loi du 6 janvier 1978, ces informations peuvent donner lieu à l'exercice d'un droit d'accès et de rectification auprès de Wolters Kluwer France — Direction commerciale.

 **Lamy**
une marque Wolters Kluwer

www.lamy.fr

 N° Indigo 0 825 08 08 00
© 1994-2014 WK

