

Gestion des Ressources Humaines

(CF = 65% de la note finale)

Le recrutement

La RH est un centre de coût. A chaque fois qu'elle veut mettre quelque chose en place, elle doit demander l'avis de l'entreprise. Il est difficile de mettre des indicateurs financiers ici, notamment sur une projection à moyen-long terme, tandis que tout le processus de recrutement nécessite un budget. C'est pourquoi on fait face à un centre de coût.

- ➔ Comment convaincre l'entreprise que tel outil, tel recrutement, ou telle autre chose est indispensable ?

Le recrutement est l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés, de telle sorte que celle-ci puisse choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles et les intégrer dans l'entreprise.

- **Les enjeux du recrutement**

- ❖ **Coût en temps**

Le temps de définir le type de profil que l'on recherche, de rédiger l'annonce pour la campagne de recrutement, de lire chaque CV (50 CV reçus par jour en moyenne pour une annonce), voire un entretien téléphonique préalable pour confirmer que l'entretien aura lieu, puis tous les entretiens, de délibérer avec compte-rendu d'entretien, de préparer l'arrivée/l'intégration de la personne (mail, téléphone, bureau, administration)...

- ❖ **Coût en argent**

Par exemple, on peut solliciter un cabinet de recrutement qui fait la com' et sélectionne les candidats pour nous. Ils en retiennent 3, et font payer en contrepartie l'entreprise, pourcentage qui varie selon le profil recherché (jusqu'à 30% du salaire brut annuel pour un cadre !)

Sans ça, passer une annonce coûte entre 700 et 900€. Ensuite, les entretiens sont longs, et le temps c'est de l'argent. Et l'entreprise paye un salaire net, auquel il faut ajouter les cotisations patronales et le reste... Du coup, ça coûte bien cher.

Annonce sur des grands journaux (lemonde, etc) : plusieurs milliers d'euros de coût ! Bref, le recrutement ça coûte cher, nique sa mère.

- ❖ **Coût en compétences**

Prendre quelqu'un d'incompétent peut coûter très cher, dans la mesure où il sera plus un boulet pour l'entreprise qu'un atout qui apporte une plus-value. De ce fait, l'entreprise perd au change et cela nuit à sa stratégie.

- ❖ **Coût en climat social, ambiance de travail**

Tout bêtement, cela peut rendre l'atmosphère délétère. Et finalement, si erreur, cela peut effectivement coûter cher à l'entreprise, pas que sur ce poste, mais aussi du fait des dommages

collatéraux possibles (tensions, manque de communication, nouvelles règles qui changent les valeurs de l'entreprise et détériorent le climat social).

Là-dessus, tout le monde est fautif : la RH d'une certaine manière, mais aussi la hiérarchie qui s'est rendue coupable de mal cerner le profil cherché.

❖ **Valeurs de l'entreprise**

❖ **Construire sur du long terme**

Si la personne reste entre 3 et 5 ans, on considère que c'est un bon recrutement. Au minimum, 2 ans pour que ce soit acceptable. Avant, c'est du raté complet.

Etapas du recrutement : définition du besoin, sourcing, sélection, décision, intégration.

Obligations légales :

- Interdiction de mention de limite d'âge, d'allégations fausses, de texte en langue étrangère
- Obligation de dater l'offre
- Rendre le recrutement moins subjectif (pertinence des infos demandées...)

❖ Formalisation de la relation de travail par écrit :

- Contrat / Lettre d'embauche, remis au plus tard deux mois après engagement

❖ Déclarations :

- Déclaration nominative auprès des organismes de protection sociale
- Déclaration Unique d'Embauche (DUE)

❖ Registre unique du personnel :

- Identification du salarié (noms et prénoms des salariés dans l'ordre des embauches, n° sécurité sociale, adresse), contrat de travail. dates d'embauche et de départ
- Infos à conserver pendant 5 ans
- Aucune forme spécifique imposée

❖ Principe de non-discrimination à l'embauche

- 45 000€ d'amende, 3 ans de prison
- **Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques à raison de leur origine, sexe, situation de famille, apparence physique (sauf cinéma, mannequinat, théâtre), patronyme, état de santé, handicap, mœurs, etc.**

○ Priorités d'embauche et de réembauche

❖ Emploi des salariés handicapés :

- Emploi de 6% de l'effectif total de ses salariés à temps plein ou partiel (pour les entreprises > 20 salariés). Sinon contribution à l'Agefiph

+ Priorité de réembauche des salariés licenciés pour motif économique dans un délai d'un an

○ La période d'essai

❖ Éléments de départ :

- Une période d'essai ne se présume pas (contrat de travail)
- Renouvelable une fois si un accord de branche étendu le prévoit
- Objets de la période d'essai pour l'entreprise (évaluer les compétences et la capacité d'adaptation du salarié) et le salarié (apprécier les conditions de taf et conformité du poste à ses aspirations)
- Distinction avec le test professionnel (conditions du test + durée, max 4 mois pour l'essai)

- ➔ Durée essai : de 2 (ouvriers/employés à 4 mois (cadres) pour CDI, et pour les CDD un jour par semaine de taf prévu (limité à 15 jours) pour CDD <= 6 mois, et max 1 mois pour les CDD + longs.

Les étapes

❖ Les situations principales génératrices d'un besoin de recrutement

- Recrutement de remplacement
 - Démission, retraite, licenciement, congé sabbatique
 - Maternité, longue maladie
 - Promotion
 - Accroissement de l'activité à court ou long terme
 - Pallier le TO
- Recrutement de croissance
 - Objectifs stratégiques (développement d'une nouvelle activité, devenir n°1)
 - Recherche de compétences rares

❖ Moyens

- ➔ Présentation de l'entreprise (forces à mettre en avant)
- ➔ Budget (recrutement et intégration)
- ➔ Intervenants disponibles et temps
- ➔ Réseaux informels (interne/externe : collègues, prestataires, familles...)

Sources de recrutement

Interne : via les services ou l'intranet, permet de « faire plaisir » (idée de progression interne)

+ : Moins cher / Connaissance de l'entreprise et de sa culture / Valorisation de la pol sociale / Mono culture

- : Exigence du profil cherché / Adaptation du management du service d'origine

Externe : JPO, médias, internet, pôle emploi, stagiaires, etc.

+ : profits crédible

- : plus cher

L'annonce

Technique de l'entonnoir, utilisation du « vous », préciser h/f.

Intitulé exact du poste → Activité de l'entreprise → Localisation du poste → Eléments clefs du poste (poste/profil) → Date à laquelle le poste est à pourvoir → Type de contrat (CDD/CDI) → Formalités ou contraintes particulières.

Processus de recrutement

Réception lettres-CV → sélection 1 → entretien téléphonique → sélection 2 → tests/entretien → sélection 3 → examens physiques / médicaux → intégration

Parties	Contenu
Présentation de l'entreprise	Secteur d'activité, taille de l'entreprise, localisation, perspective de développement
Présentation poste et profil	Missions et activités + présentation du service, CPM Type de contrat Rémunération
Processus administratif	Documents à envoyer, contact

Politique sociale : augmentation de salaire, CE, budget formation, promotions, mobilité en entreprise, climat social,

Marketing RH

Préparer les arguments de vente de son entreprise, ne jamais mentir ! → Professionnalisme, aspects sociaux, politique RH, aspects techniques, courtoisie, présenter les locaux, les équipes...

Présélection des CV

- Liste des critères de sélection et pondération
- Tri de CV :
 - Détecter la falsification, exagération
 - Vérifier la conformité du profil du candidat au poste
 - Les points de vigilance :
 - L'intitulé au CV
 - Les fautes d'orthographe
 - Les éléments concrets et chiffrés
 - Présentation générale
 - CV par compétence ou anti-chronologique

Entretien téléphonique de présélection

- Démarrage
- Présentation et raison de l'appel
- Vérification de la disponibilité
- Questions
- Compléments d'informations sur les expériences, compétences
- Questions complémentaires

Les tests

- Simulations (assessment center)
 - Tests de connaissance
 - Tests d'intelligence
 - Tests d'aptitudes psychomotrices
 - Tests cliniques
 - Tests de personnalité
 - Essais professionnels
 - Graphologie
- ➔ *Précautions à prendre : prudence sur l'interprétation + obligation de montrer les résultats au candidat s'il les demande*

L'entretien

Phases	Contenu
Présentation et lancement de l'entretien	<i>« Bonjour, Mme X, (poste), nous sommes là pour échanger sur votre parcours professionnel. L'entretien va se dérouler de la manière suivante (...) et durera X minutes</i>
Recherche d'informations complémentaires pour mieux comprendre le CV	<i>Points très précis : Chiffre d'Affaires, salariés gérés...</i>
Présentation du candidat et identification des CPM	<i>Est-ce que vous pourriez me résumer les grandes étapes de votre parcours professionnel ?</i>
Présentation de l'entreprise	
Conclusion	<i>Synthèse de l'entretien : éléments essentiels. Ou bien demander ce qu'il a pensé de l'entretien, ce qui s'est bien passé. Laisser une ouverture au candidat s'il a des questions. Décrire les démarches administratives</i>

La décision

- ➔ La décision : qui intervient, qui prend la décision finale ?
- ➔ Faire une réponse négative aux autres candidats
- ➔ Entre la proposition d'embauche et l'intégration

Intégration

- Processus

- Objectifs : relation et efficacité opérationnelle
 - Pratiques d'accueil : 3 leviers : moyens techniques (bureau, ordi, téléphone, mail, intranet, badge...), accompagnement (travail en doublon, parrainage), formation (visite usine, visite service, e-learning)
-
- ➔ Rupture d'une période d'essai de moins de 8 jours : prévenir 24h avant la fin du terme
 - ➔ Rupture d'une période d'essai de plus de 8 jours : prévenir 48h avant la fin du terme
 - ➔ Rupture d'une période d'essai de plus d'un mois : prévenir je sais plus quand

La Formation

- **Définition et enjeux**

« Ensemble de **situations d'apprentissage planifiées** visant à apporter des changements permanents au niveau des **savoirs, savoir-faire, savoir-être et attitudes** des salariés. »

- **Apports de la formation**

- Développement des compétences
- Modification des attitudes et des normes
- Développement des réseaux
- Espace de respiration (le salarié sort de son état habituel en entreprise pendant un jour ou deux, et ça lui fait du bien de prendre l'air).

- **Obligations légales - historique**

Loi du 16 juillet 1971	Cadre de référence – Obligation de dépense de formation pour l'employeur
Loi Auroux de 1982	Formation en alternance pour les jeunes travailleurs
Loi du 24 février 1984	Congé Individuel de Formation (l'employeur ne peut refuser, ce n'est plus unilatéral) + obligation de négocier avec le CE : 2 réunions obligatoires (oblige l'employeur à négocier avec les partenaires sociaux)
Loi du 31 décembre 1991	Bilan de compétences
Loi du 20 décembre 1993	Réforme du financement de la formation : OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé)
Loi du 19 janvier 2000	Obligation pour l'employeur d'adapter les salariés à l'évolution de leurs emplois : toute action est du travail effectif
Loi du 17 janvier 2002	Loi de modernisation sociale + VAE (Validation des Acquis et de l'Expérience)
Loi du 4 mai 2004	Droit Individuel à la Formation (nécessite validation/accord de l'entreprise) + Passeport formation + Entretien professionnel tous les deux ans. NB : le DIF a été remplacé par le CPF en 2015...
Loi du 24 novembre 2009	Orientation et formation tout au long de la vie

- **La réforme de la formation**

- ❖ **Compte personnel de formation (CPF)**, ouvert dès 16 ans et jusqu'à notre retraite.
- ❖ Financement
- ❖ Entretien professionnel obligatoire (tous les 2 ans) / récapitulatif du parcours professionnel (tous les 6 ans)
- Au moins une formation, augmentation de salaire ou évolution de poste
- Pénalité : 100h sur CPF ou 130h (temps partiel)

- **Droit Individuel à la Formation (remplacé par le CPF depuis 2015)**

- ❖ Possibilités pour le salarié : suivre des actions de formation 20h/an (cumulable sur six ans au prorata temporis)
- ❖ Ouverture au droit : CDI 12 mois d'ancienneté ; CDD 4 mois. La formation devait permettre une évolution professionnelle (qualification supérieure) et maintenir des compétences pour l'emploi
- ❖ Démarche : à l'initiative du salarié avec validation de l'employeur / Portabilité du DIF

- **Compte Personnel de Formation (CPF)**

- ❖ Possibilités pour le salarié :
 - Suivre un parcours de formations diplômantes ou certifiantes
 - Compte attaché à la personne tout au long de sa carrière
 - 150h, 24h pendant 5 ans puis 12h (abondement possible) + utilisation et/ou récupération du DIF (qui se terminera au 31 décembre 2020 afin que les 6 années cumulables d'un DIF pris fin 2014 puissent être valables)
 - ❖ Ouverture au droit : à partir de 16 ans, 15 ans si apprentissage
 - ❖ Démarche :
 - www.moncompteformation.gouv.fr
 - Demande à l'OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé)
 - Si suivi pendant le temps de travail, demande d'absence de l'employeur

- **Congé Individuel de Formation (CIF)**

- ❖ Possibilités pour le salarié de :
 - Suivre une formation de longue durée
 - S'absenter de son poste, de 1 an max à 1200h max
 - ❖ Ouverture au droit :
 - Ancienneté de 24 mois, consécutifs ou non, dont 12 (CDI) ou 4 (CDD) mois dans l'entreprise
 - Délai de franchise : 6 mois à 6 ans
 - ❖ Démarche :
 - Trouver l'institut de formation
 - Demande d'autorisation d'absence employeur (60-120 jours)
 - Demande de financement OPACIF, FONGECIF, AGEICIF

- **Validation des Acquis et de l'Expérience (VAE)**

- ❖ Possibilités pour le salarié :
 - Obtenir un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle (total ou partiel)
 - ❖ Ouverture au droit :
 - 3 ans d'expérience dans le domaine
 - En continu ou en discontinu
 - Dans une activité salariée, non salariée ou bénévole justifiée, **en rapport direct avec le contenu du rapport visé**

❖ Démarche :

1. **Demande d'absence auprès de l'employeur** (facultatif)
2. **Demande auprès d'OPACIF pour remboursement** (facultatif)
3. **Signer une convention avec l'institut qui délivre la certification** : trouver l'institut en question, constituer un dossier avec présentation de l'expérience professionnelle et des compétences acquises, puis validation totale ou partielle par un jury (prescriptions proposées)

• **Le bilan de compétences**

❖ Possibilités pour le salarié :

- Faire le point sur ses compétences (eh oui)
- Envisager un projet professionnel

❖ Ouverture au droit :

- 5 ans d'expérience
- En continu ou en discontinu
- Pour tout type de contrat

❖ Démarche :

1. **Demande d'absence auprès de l'employeur** (facultatif)
2. **Demande auprès d'OPACIF pour remboursement** (facultatif)
3. **Signer une convention avec un institut spécialisé dans le bilan de compétences** (CIBC, FONGECIF, OPCA)

• **Le plan de formation**

➔ **Document qui rassemble l'ensemble des actions de formation prévues par l'entreprise**

Deux catégories :

- **Adaptation au poste de travail**, maintien à l'emploi
- **Evolution des compétences** en vue d'un nouveau poste

Le plan de formation comprend : toutes les sessions de formation et la VAE, le bilan de compétences, le DIF et le CIF.

Ce que le salarié doit savoir : il est **obligé de suivre les formations, logique PTT (pendant le temps de travail) /HTT (hors temps de travail), allocation de formation**

Ce que l'entreprise doit savoir : Deux réunions avec le CE ou les délégués du personnel

• **Processus de mise en œuvre :**

ETAPES	ACTEURS
Définition des priorités / Cadre budgétaire	PDG – Directeurs – Responsable Formation (RF)
Recensement des besoins de formation	Salariés – Managers – RF
Projet de plan de formation	PDG – RF – CE
Formulation du plan définitif	RF
Définition des cahiers des charges	RF
Mise en œuvre	RF – Salariés – Managers
Evaluation	RF – Salariés – Managers

- **Cahier des charges de la formation**

- Destinataire : interne/externe
- Contenu :
 - Intitulé
 - Public (effectif, qualification, niveau)
 - Contexte et objectifs
 - Prérequis
 - Equipe de pilotage (rôle de chacun)
 - Budget prévisionnel
 - Durée / séquençement des cours
 - Lieu
 - Modalités d'évaluation
 - Contraintes particulières (disponibilité des salariés)
 - Approche pédagogique ?

- **Architecture pédagogique**

- Destinataire : coordinateur et intervenants
- Tableau avec :
 - Horaires
 - Objectifs
 - Contenus avec activités
 - Intervenants(s)

- **Activités pédagogiques**

Objectifs d'apprentissage	Activités pédagogiques
Connaissances	Cours magistral Echange avec le groupe sur les pratiques des stagiaires Exercices : QCM, reformulation
Savoir-faire	Mise en pratique : explication – répétition
Savoir-être	Mise en pratique : <ul style="list-style-type: none"> - Enregistrement vidéo (prise de conscience) - Proposer des pistes d'amélioration des pratiques - Faire rejouer

Diversité des phases et modes d'apprentissage

Principes d'action pour favoriser l'apprentissage : cours structuré, exemples, mises en application, répétition, échanges.

- **Les formateurs potentiels**

Les superviseurs immédiats, les collègues de travail, le personnel du service RH, les spécialistes travaillant dans d'autres secteurs de l'entreprise, des consultants externes, les associations professionnelles ou industrielles...

L'entretien d'évaluation

« Occasion d'un bilan d'activité permettant d'étudier les résultats d'un salarié par rapport aux objectifs qu'on lui a fixés »

- Interpréter l'existant
- Définir de nouveaux objectifs

Mais aussi :

- Faire un point sur les besoins de formation et l'évolution de carrière
- Permettre au collaborateur de s'exprimer
- (Evoquer la rémunération)

Qui mène l'entretien ? Les intervenants dans le processus (manager, collaborateur, service RH)

Quand ? Pas d'obligation, en général novembre-décembre

Durée : 1h-1h30

Où ? Bureau isolé

- **Enjeux**

Management : Fixer les objectifs, Mobiliser, Développer les compétences

Process RH : Formation, Gestion des carrières

Vous : Travailler votre employabilité (formation, amélioration du périmètre, évolution), Préparer votre évolution et/ou départ.

- Pouvoir de l'employeur d'évaluer
- Obligations de déclaration et consultation : CNIL, CHSCT, CE

- **Contenu d'un document**

Informations administratives	Nom, Prénom Poste ...
Bilan global de l'année écoulée	Espace libre
Point sur les objectifs de l'année écoulée	Objectif 1 : bilan Objectif 2 : bilan
Définition des nouveaux objectifs	Objectif 1 : indicateur de résultats, échéance ...
Demande de formation	Intitulé Période
Demande d'évolution professionnelle	---
Commentaires	Responsable Collaborateur

- **Fixer un objectif**

S	Spécifique	Un contexte précis, une formulation positive et un verbe d'action <i>Questions : qui, quoi, quand, où, avec quels moyens ?</i>
M	Mesurable	Avec des critères de mesure pour évaluer l'atteinte de l'objectif. <i>Questions : comment saurez-vous que vous l'aurez obtenu ?</i>
A	Acceptable	L'objectif est-il compatible avec l'environnement, avec des objectifs plus globaux ou ceux de l'entourage. Il s'agit de l'écologie de l'objectif. <i>Questions : Que se passera-t-il quand vous aurez atteint votre objectif, quelles seront les conséquences pour vous, votre entourage ?</i>
R	Réaliste	Le succès appelle le succès, un objectif trop ambitieux démotive. Un objectif, puis un second, puis un 3è, vaut mieux que 3 simultanés. <i>Questions : de quoi, de qui dépend l'atteinte de l'objectif ? Dépend-il à 100% de la personne ? L'objectif est-il réaliste au regard des capacités ?</i>
T	Déterminé dans le Temps	Une échéance précise. Si l'échéance est trop lointaine, l'objectif méritera d'être découpé en objectifs intermédiaires. <i>Questions : Quand, quelles sont les étapes intermédiaires ?</i>

- **Déroulement**

1. **Accueil** : mettre à l'aise, expliquer le déroulement
2. **Objectifs passés** : comment s'est déroulée l'année, comment se sent-il dans l'équipe ?
3. **Objectifs à venir** : méthode SMART
4. **Formation** : intitulé, formation
5. **Evolution de carrière**
6. **Conclusion** : points non évoqués, suite de la démarche.

Conditions matérielles	Utilisation des questions
<ul style="list-style-type: none"> - Prévoir du temps - Date et heure fixées - Lieu neutre - Porte fermée - Téléphone sur messagerie 	<ul style="list-style-type: none"> - Laisser s'exprimer : questions ouvertes, « si j'ai bien compris ce que tu m'as dit... », « est-ce que tu peux m'en dire plus ». - Rester sur du factuel et reprendre point par point : « l'année dernière, on s'était fixé 32k€, on a bien 28k€, tu es d'accord ? » - Engager : « si je fais ça, est-ce que cela va te permettre... »

- **Raisons pour lesquelles un évaluateur pourrait fausser une évaluation : évaluation positive**

- Obtenir une hausse maximale de salaire pour un collaborateur
- Protéger ou encourager un employé dont le faible rendement est dû à des problèmes personnels
- Eviter d'étayer et de justifier le constat de faible rendement à l'aide d'un rapport écrit
- Eviter de se trouver en conflit avec un employé à problèmes
- Procurer un répit à un employé dont le rendement s'est amélioré
- Accorder une promotion à un employé à problèmes ou à un employé qui ne convient plus au service

▪ **Raisons pour lesquelles un évaluateur pourrait fausser une évaluation :
évaluation négative**

- Réprimander sévèrement l'employé en lui signifiant qu'il doit améliorer substantiellement son rendement
- Indiquer à un employé rebelle qu'il détient l'autorité sur lui
- Inciter un employé à quitter l'organisation

➔ **Le but est d'être pédagogue et que tout le monde avance dans le même sens, en harmonie.**

• **Le processus d'entretien annuel**

1. Préparation par le service RH : document d'entretien, formation, planification
2. Préparation par le manager
3. Préparation par le collaborateur
4. Entretien
5. Suivi RH et Suivi Manager

La rémunération

Activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution, directe et indirecte, monétaire et non monétaire, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation.

- **Enjeux**

- Attirer des candidats qualifiés
- Conserver les employés compétents
- Faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques
- Contrôler les coûts (ne pas surpayer)
- Administrer les salaires conformément à la loi

- **Obligations légales**

1970	SMIC (1457.52€ bruts)
Loi du 13 novembre 1982	Obligation de négociation sur les salaires
Loi du 31 décembre 1959	Intéressement
Loi du 27 décembre 1973	Association pour la Gestion de la garantie des créances pour les Salariés (AGS)
Loi du 24 février 1984	Principe de non-discrimination
Loi du 31 janvier 2008	Gratification des stagiaires

- **Salaires et masse salariale**

- ➔ Somme versée par l'employeur à un employé pour le travail effectué.
- **Salaires nets : que je perçois**
- **Salaires bruts : avec taxes, 21/30% de plus que le salaire net.**
- **Salaires chargés : globalité du salaire, 40/50% de plus que le salaire brut, 67% de plus que le salaire net.**

- **Cotisations salariales et patronales**

Cotisations sociales salariales	Cotisations sociales patronales
Protection sociale (URSSAF) <ul style="list-style-type: none"> - Assurance maladie, maternité, invalidité, décès, veuvage - Assurance vieillesse (retraite) 	IDEM <ul style="list-style-type: none"> - CSG/CRDS + Protection sociale (URSSAF) <ul style="list-style-type: none"> - Accident du travail
Assurance chômage (ASSEDIC) <ul style="list-style-type: none"> - Assurance chômage - Régime de solidarité - AGS - APEC 	Allocations familiales <ul style="list-style-type: none"> - FNAL (Fonds National d'Aide au Logement)
Retraite <ul style="list-style-type: none"> - Complémentaire (AGFF) - Supplémentaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation professionnelle (OPCA) - Taxe d'apprentissage (FNIC) - Taxe sur salaire - Transports - Médecine du travail - Œuvres sociales - Mutuelle
CSG (Contribution sociale généralisée) / CRDS (Contribution au Remboursement de la Dette Sociale) (URSSAF)	

Net

Brut

Chargé

- **Bulletin de salaire**

Identification de l'employeur : nom adresse employeur, n° Siret...

Identification du salarié : nom, adresse, sécu sociale...

Rémunération : montant, hors/avec charges...

« **Compteurs** » Solde congés payés + solde de RTT

- **Masse salariale :**

Somme des salaires nets, des charges sociales et fiscales supportées par l'entreprise au cours d'une période déterminée. C'est le premier poste de charge pour l'entreprise. → Masse salariale brute, massa salariale chargée, coût global du personnel...

- **Rémunération directe**

Salaire de qualification (salaire de base)

+

Rémunération variable : heures supp, primes inhérentes à la nature du travail (résultat, insalubrité), non inhérentes à la nature du travail (ancienneté, vacances, 13è mois...), indemnités (congés payés, transports...).

- **Rémunération indirecte – périphériques légaux** (*attention, partie super casse couilles mais ça pourra peut-être servir, qui sait*)

La participation :

Quote-part du bénéfice réalisé par l'entreprise selon des règles précises, calculé d'après ses bénéfices.

La Réserve Spéciale de Participation (RSP) est déterminée après la clôture des comptes de l'exercice.

- Obligatoire dans entreprises > 50 salariés
- Tous les salariés > 18 ans, CDI ancienneté > 3 mois.
- ➔ Nécessite la mise en place d'un accord de participation conclu entre employeurs et partenaires sociaux. Peut être conclu :

Dans le cadre d'une convention ou accord collectif ; au sein du CE ; entre l'employeur et les représentants syndicaux...

Sommes attribuées aux salariés sont consacrées à l'attribution d'actions, à alimenter un PEE ou un fonds d'investissement... Blocage de 5 ans si accord de l'entreprise, 8 ans sinon. Déblocage possible si événement nécessitant de l'argent (décès, mariage, invalidité, divorce, surendettement, création/reprise d'entreprise, etc...)

L'intéressement :

Non-obligatoire ; lié aux résultats de l'entreprise ; doit être conclu avec les organisations syndicales et/ou CE ou salariés mandatés ; unilatéralement par le chef d'entreprise sur demande conjointe de l'employeur et des organisations syndicales et sous réserve que le texte soit ratifié à la majorité des 2/3 par les salariés ; salariés doivent être informés de l'accord ; accord sur 3 ans.

Calcul : collectif (...) ne peut dépasser 20% de la totalité des salaires bruts versés.

Trois formules : tous les salariés ont la même chose / calcul en fonction du temps de présence dans l'entreprise / calcul sur le CA ou la productivité.

Versement : même système que la participation, n'entraînant pas de cotisation (sauf CSG/CRDS)

Le Plan d'Épargne d'Entreprise (PEE)

Pour tous, 3 mois d'ancienneté est la seule condition. Si rupture du contrat de travail, le salarié peut conserver son PEE.

Les salariés peuvent verser de l'argent sur le PEE : volontairement (<25% du salaire brut annuel), intéressement ou participation, abondements éventuels de l'entreprise.

L'employeur peut abonder le PEE : 3 043.2€ maximum par salarié en 2015, non imposable sur le revenu.

Sommes épargnées sur le PEE bloquées pendant au moins 5 ans, sauf cas nécessitant de l'argent (même principe qu'intéressement ou participation en fait)

PERCO : Plan Epargne Retraite (Collectif)

Le salarié se constitue une épargne accessible à la retraite sous forme de rente ou de capital si l'accord collectif le prévoit.

Versements volontaires et intéressement (<25% du salaire brut annuel) ; participation aux résultats de l'entreprise ; Compte Epargne Temps (CET) ; 5 jours par an (si la 5^e de semaine de congés payés n'est pas prise en fait) ; sommes déjà versées dans un PEE.

L'employeur peut abonder jusqu'à 6 086.4€ par an ; sommes versées exonérées d'impôt sur le revenu contrairement aux sommes versées volontairement par le salarié ; versements par un ancien salarié.

Sommes dispo jusqu'au départ à la retraite, sauf si déblocage anticipé autorisé.

- **Périphériques sélectifs et salutaires**

Sélectifs : attribués sans critère particulier (voiture de société, logement de fonction, frais de déplacement, téléphone portable, tablette...)

Périphérique statutaires : liés à un statut particulier et attribués obligatoirement à l'ensemble des bénéficiaires de la catégorie (aide familiale, mutuelle, bourse pour les enfants, réduction de tarifs, remise de produits de la société, CET...)

- **Effets recherchés des principaux outils de rémunération**

Composante de la rémunération	Effet recherché
Salaire	Attirer, motiver
Primes et bonus liés aux performances	Motiver
Primes d'ancienneté	Fidéliser
Rémunération collective variable	Impliquer, fidéliser
Epargne salariale	Impliquer, fidéliser
Avantages en nature	Attirer, attacher, fidéliser
Avantages sociaux	Fidéliser
Actionnariat salarié, stock-options	Intéresser à la valeur boursière de l'entreprise

- **Quelques questions**

1/ *Le salarié peut-il être revu à la baisse ?*

- Élément essentiel du contrat de travail
- Aucune modification ne peut être imposée (fixe et variable)
- Employeur peut demander de cesser d'effectuer des heures supp

2/ *Dois-je être augmenté tous les ans ?*

- Malheureusement non...
- Sauf pour le SMIC, augmenté automatiquement chaque année.

3/ *Suis-je rémunéré quand je fais la grève ?*

- La grève ne met jamais fin au contrat de travail, elle le suspend provisoirement
- La perte de salaire concerne uniquement les jours normalement travaillés

4/ *Une absence due à une grève des transports peut-elle être décomptée des salaires ?*

- Le salaire est la contrepartie de la prestation de travail effectuée
- Absence au poste de travail = pas de rémunération

5/ *Mon employeur me paie en retard chaque mois, qu'est-ce que je peux faire ?*

- Demander la rupture du contrat de travail (assimilé à un licenciement)
- Ou bien mettre en demeure l'employeur de payer : demander le paiement de dommages et intérêts. Dernier recours : conseil des prud'hommes.

6/ *Suis-je obligé de rembourser un trop perçu de salaire à mon employeur ?*

- L'employeur pourra les réclamer

7/ *L'employeur ne donne pas délibérément un bulletin de paie, à quoi s'expose-t-il ?*

- Le bulletin de paie est un document que l'employeur doit OBLIGATOIREMENT remettre.
- Action devant le conseil des prud'hommes.