

## FAQ RH #4 et #5



1. <b>POINT D'ACTUALITÉ</b> .....	p 1
2. <b>COMMENT METTRE EN PLACE ET STRUCTURER UN PÔLE RH AU SEIN DE L'ENTREPRISE ?</b> .....	p 2
3. <b>COMMENT ARRIVE-T-ON À PRENDRE DU RECUL EN TANT QUE RH ?</b> .....	p 3
4. <b>QUELS SONT LES ENJEUX DE L'ÉVALUATION ?</b> .....	p 3
5. <b>QUELS SONT LES RÉGIMES APPLICABLES AU TEMPS DE TRAVAIL ET COMMENT LES RESPECTER ?</b> .....	p 4

### 1. POINT D'ACTUALITÉ

Le ministère du travail a mis à jour ses **Questions/Réponses** en y apportant une précision importante : un salarié qui démissionne pour des raisons liées à sa volonté de se soustraire aux obligations de respect du pass sanitaire ou de l'obligation vaccinale qui lui seraient applicables, ou qui est licencié pour ces mêmes raisons, n'exécutera pas de préavis. Ce dernier ne sera ni effectué, ni rémunéré.

En cas de suspension de son contrat de travail liée au défaut du pass sanitaire ou de l'obligation vaccinale, le collaborateur sous réserve du respect de son obligation de loyauté, peut aller travailler chez un autre employeur, dans un autre secteur d'activité. Il doit en informer a minima son employeur principal pendant cette période.

La date du 30 septembre est l'échéance supplémentaire qui avait été laissée le ministère du travail aux entreprises pour s'acquitter de **l'obligation liée aux entretiens professionnels** (périodiques, au bout des 6 ans...). Les employeurs des entreprises de plus de 50 salariés qui n'ont pas rempli leur obligation liée au bilan périodique de 6 ans, doivent à partir du 1<sup>er</sup> octobre et, au plus tard, le 31 mars 2022, déposer l'abondement sur le CPF de 3 000€ par salarié (à temps complet ou à temps partiel). Cet abondement doit se faire automatiquement. En cas de contrôle, l'entreprise sera mise en demeure d'effectuer la régularisation sous 3 mois. Si elle ne le fait pas, elle s'expose à une amende supplémentaire.

Actuellement, les entretiens professionnels sont obligatoires pour toutes les entreprises, étant précisé que les éventuelles sanctions associées à ce dispositif ne sont actuellement applicables que pour les entreprises de plus de 50 salariés Ce seuil pourrait être levé en 2026.

Pour rappel, toutes les entreprises sont concernées par la tenue d'un entretien professionnel tous les deux ans et la mise en place d'actions de formation non obligatoires (nouvelles dispositions applicables au 1<sup>er</sup> octobre 2021).



**Le conseil de Laure : Organiser les entretiens professionnels qui doivent désormais avoir lieu tous les 2 ans à la date anniversaire de l'entrée du salarié dans l'entreprise et veiller à mettre en place au moins une action de formation non obligatoire dans les 6 ans à venir pour chaque salarié de sorte à éviter de devoir s'acquitter de l'amende de 3 000 euros par salarié.**

**Communiquer sur le CPF auprès des collaborateurs pour les encourager à l'utiliser pour financer leur formation. Si le salarié l'accepte, cela permettra à l'entreprise de réduire ses coûts et de consacrer son budget à d'autres actions. Ne pas hésiter à aider les salariés à créer leur compte CPF pour les inciter à l'utiliser.**

**Les salariés à temps partiel ne sont pas autorisés à effectuer des heures complémentaires au-delà du tiers de la durée de leur contrat de travail.**

**Que se passe-t-il pour les salariés à temps partiel dont l'horaire est prévu au contrat mensuellement et qui dépassent sur une semaine le seuil des 35h ?**

Dans la pratique, il arrivait que les entreprises modulent leurs heures sur le mois or la Cour de Cassation a rendu un arrêt précisant que peu importait la durée prévue au contrat à temps partiel (hebdomadaire ou mensuelle), dès lors que le salarié dépasse 35h, il peut demander et obtiendra automatiquement la requalification de son temps partiel en temps complet.



**Le conseil de Laure : Rester vigilant car cela donne lieu à de nombreux contentieux.**

## **2. COMMENT METTRE EN PLACE ET STRUCTURER UN PÔLE RH AU SEIN DE L'ENTREPRISE ?**

Il y a une vingtaine d'années, on parlait de gestion du personnel (paie, obligations sociales, contrat de travail, sorties). Cette activité était généralement placée sous la responsabilité des directeurs administratifs et financiers.

Depuis 20 ans, une prise de conscience s'est faite, les RH vont au-delà des obligations légales administratives. La notion est beaucoup plus large, on parle de développement du capital humain. En parallèle, le contexte législatif s'est complexifié et les dispositifs superposés. Ces différents facteurs ont fait émerger les DRH, qui sont devenus indépendants des directions financières et qui sont la plupart du temps directement rattachés au DG.

Lorsqu'une organisation souhaite créer un pôle RH (pour se structurer, anticiper sa croissance et l'augmentation de ses effectifs ou encore mettre en place un suivi individualisé de ses salariés), il est primordial de **définir le périmètre d'intervention du domaine des RH** en tenant compte des **moyens** dont elle dispose. Elle doit avoir sa vision de ce que représentent les services des RH : une fonction de gestion du personnel purement administrative ou qui va au-delà ? Jusqu'où ? Il est nécessaire de définir, partager et faire valider la vision du périmètre RH et éventuellement de la faire monter en puissance dans le temps.

En effet, créer un pôle RH nécessite d'avoir des **ressources dédiées** et d'y **consacrer du temps**. Sa création suscitera automatiquement des attentes de la part des salariés et générera une surcharge de travail et de stress pour la personne qui en sera chargée et ce d'autant plus si cette mission vient s'ajouter à ses fonctions actuelles.



**Le conseil de Laure : Penser à des solutions intermédiaires si le cadre d'intervention n'est pas totalement défini en informant par exemple les salariés qu'en plus des activités administratives du personnel, deux heures par semaine seront consacrées à les recevoir pour répondre à leurs questions.**

Il n'est pas possible de tout faire en même temps (charte de télétravail, culture d'entreprise, référentiel de compétences, politique de rémunérations...) sans avoir de ressources dédiées.

Attention à ce qui est communiqué aux collaborateurs pour ne pas générer de frustrations si la mise en place des actions RH annoncées prend plus de temps que prévu. Les RH sont un bon indicateur de climat social. Penser à (aux) la personne(s) qui en porte(nt) la responsabilité.



**Le conseil de Laure : Faire des focus sur ce qui va être mis en place pour amorcer la politique RH (ex : les trois prochains mois seront consacrés à la rédaction d'une charte de télétravail). Travailler avec des groupes projet. Ne pas hésiter à se renseigner pour bénéficier du dispositif PCRH (Prestation de conseil en ressources humaines), destiné aux TPE-PME pour les aider à se professionnaliser en RH et financé à 100% de manière exceptionnelle en région Sud. Ce dispositif devrait être prolongé en 2022.**

### 3. COMMENT ARRIVE-T-ON À PRENDRE DU REcul EN TANT QUE RH ?

La discipline et l'organisation sont importantes pour prendre du recul et ne pas se laisser déborder par son engagement et son professionnalisme. Pour cela, il est important de bien définir quels sont ses temps dédiés au travail. En dehors de ces temps de travail (ex : lorsqu'on rentre chez soi), il est possible de continuer de travailler mais de manière exceptionnelle.



**Le conseil de Laure : Dépersonnaliser la fonction RH en n'hésitant pas à préciser quand on parle « en tant que DRH » et « en tant que salarié » lors des échanges avec le personnel, ses représentants et la direction générale. Il est important qu'ils n'oublient pas que le DRH est aussi salarié. Être vigilant au quotidien, s'avoir s'écouter, poser les choses acceptables et celles qui ne le sont pas et savoir dire non.**

### 4. QUELS SONT LES ENJEUX DE L'ÉVALUATION ?

Plusieurs approches existent :

- L'évaluation unilatérale de l'employeur
- L'évaluation en miroir : le manager évalue son collaborateur, le collaborateur s'autoévalue en parallèle. L'objectif de l'entretien est de définir une évaluation commune. Cette approche est intéressante dans la mesure où elle permet de rechercher les écarts de perception que peuvent avoir les salariés sur l'exécution de leur mission (sous-estimation, surévaluation).

Au-delà d'être une obligation légale, l'évaluation est aussi un outil RH central qui peut être utilisé pour : construire des parcours professionnels, identifier des compétences pour créer de nouveaux postes, introduire davantage de polyvalence au sein de l'entreprise, proposer des mobilités internes lorsqu'une opportunité se présente, attribuer des bonus ou encore déterminer des grilles de rémunération.



**Le conseil de Laure : Être attentif au respect de ces dispositions car si l'employeur embauche un salarié sans autorisation de travail ou avec un titre de séjour irrégulier, il se retrouvera dans une situation illégale (risque de sanction pénale et financière). L'employeur sera alors contraint de faire un licenciement pour cause objective (modalité dérogatoire de licenciement). Il s'agit d'une procédure allégée qui ne comprend pas d'entretien préalable mais génère une contrepartie pour l'employeur (3 mois de salaire versés au salarié).**

## 5. QUELS SONT LES RÉGIMES APPLICABLES AU TEMPS DE TRAVAIL ET COMMENT LES RESPECTER ?

Il existe plusieurs régimes applicables au temps de travail : à l'heure (avec 3 périodes de référence possible : semaine, mois, année), au forfait heure et au forfait jour.

Le suivi et le contrôle du temps de travail est une prérogative de l'employeur. En cas de contentieux, si le salarié apporte des éléments de preuve qui démontrent la réalité de son temps de travail (comme de mails, ou un agenda) et que l'employeur n'est pas d'accord, il doit prouver le contraire au travers notamment d'un document de suivi du temps de travail. S'il n'est pas en mesure de démontrer qu'il a bien effectué son suivi et le contrôle du temps de travail, le juge appréciera in concreto la réalité du temps de travail du salarié, au détriment de l'employeur si celui-ci n'est pas en mesure de démontrer qu'il a rempli ses obligations de suivi et de contrôle du temps de travail au travers soit d'un document co signé par le salarié et son N+1, soit au travers d'un système de gestion des temps et des absences (pointages par exemple).

### Le salarié peut-il compenser ses heures ?

Lorsque le temps de travail du salarié est prévu dans son contrat sur une base mensuelle, il est possible de compenser ces heures à l'intérieur du mois de sorte à respecter le temps de travail mensuel (par exemple, sur une base de 35 heures hebdomadaires, semaine 1 = 38 heures, semaine 2 = 35 heures, semaine 3 = 32 heures et semaine 4 = 35 heures => respect des 151,67 heures). C'est à l'employeur de veiller à ce que le salarié fasse ses heures par semaine.

Ce système de compensation marche aussi pour les salariés à temps partiel.

A la fin du mois, si le temps de travail est supérieur à la durée prévue au contrat, cela impliquera le paiement ou la récupération des heures, qui seront majorées en fonction des dispositions légales ou conventionnelles pour les temps complets ou le paiement (pas de récupération possible) des heures complémentaires pour les temps partiels (c'est-à-dire pour les salariés dont le temps de travail prévu au contrat est inférieur à la durée légale de travail de 35 heures).

#### NE PAS OUBLIER !

Pour la première fois, la Cour de cassation s'est prononcée sur la requalification d'office d'un temps partiel en temps complet dès lors qu'un salarié en temps partiel fait 35 heures sur une semaine, s'il saisit le Conseil des Prud'hommes.

L'employeur doit donc rester vigilant d'autant plus que les heures complémentaires ne doivent pas dépasser 1/3 ou 30% des heures du contrat, ni 35 heures.

L'annualisation est le seul mécanisme qui permet de compenser à l'année et de faire varier les horaires de travail en fonction des périodes hautes, basses ou normales et, le niveau d'heures supplémentaires ou complémentaires s'appréciant à la fin de la période de référence.

Dans le cadre de l'annualisation, si, en fin d'année, le salarié n'a pas travaillé 1 608 heures (35 heures en moyenne), il convient d'identifier si le compteur négatif est du fait de l'employeur (qui n'aurait pas veillé à ce que le salarié ne soit pas planifié suffisamment de temps), auquel cas, les heures non réalisées ne peuvent être retenues sur la paie du salarié. En revanche, si le compteur négatif est du fait du salarié (entrée et sortie en cours d'année ou absences sur des périodes de haute activité), l'employeur est autorisé à lui déduire de sa paie les heures payées non effectuées en fin de période d'annualisation.

Pour être valides, les contrats de forfaits jour :

- Doivent faire l'objet d'une convention individuelle de forfait (dans le contrat de travail ou un avenant)
- Prévoir un suivi régulier de la charge de travail (en marquant sur une feuille de suivi ou grâce au système de pointage, tous les mois la présence, l'absence des salariés et en signalant si l'un d'entre eux n'a pas eu ses 11h de repos consécutives)
- Prévoir un entretien annuel de suivi de la charge de travail

Si l'une de ces trois conditions n'est pas respectée, le forfait jour pourra être déclaré illicite et le salarié sera fondé à réclamer le paiement d'heures supplémentaires sur 3 ans en cas de contentieux. L'employeur pourra de surcroît, être condamné à verser 6 mois de dommages et intérêts pour travail dissimulé.



**Le conseil de Laure : Surveiller que les salariés aient bien leur 11h de repos consécutif. Il est possible de prévoir que les salariés signalent (sur la feuille de suivi ou du système de pointage) eux-mêmes le non respect des 11 heures de repos consécutives.**

Pour rappel, les heures supplémentaires doivent être au préalable autorisées par la direction, auquel cas, elles ne seront pas rémunérées.

Il est proscrit de compenser le paiement des heures supplémentaires par une prime, cette dernière n'exonérant pas la responsabilité qui incombe à l'employeur de payer les heures supplémentaires majorées. En cas de contentieux, et même s'il a versé une prime, l'employeur pourra être condamné au paiement de ces heures.

Lorsque l'employeur constate des heures supplémentaires avec lesquelles il n'est pas d'accord, il est important qu'il le signale par écrit au salarié dans les meilleurs délais car s'il ne réagit pas immédiatement, cela vaudra accord tacite.



Un parcours de 5 mois autour de la structuration RH et la stratégie d'entreprise entre pairs.  
Un appui sur-mesure et adapté aux besoins des entreprises.

Contact dédié risingSUD :  
Annabelle Leroy, pôle Compétences & Talents

### Notre duo d'expertes :



#### **Laure Ducottet, experte RH et juriste**

**DRH généraliste**, appui quotidien des opérationnels, de la Direction Générale et des Actionnaires dans la gestion RH des collaborateurs dans des contextes de croissance, au sein de structures diverses telles que start-up, associations, groupes nationaux et internationaux et PME.

*« Expertise RH, bienveillance, énergie, proximité, et professionnalisme. »*

#### **Albane Lavocat, Coach et facilitatrice**

**Coach d'équipe et individuel**, accompagnement au changement, utilisation d'outils tel que le co-développement, intelligence collective, identification de leviers et freins, mobiliser - fédérer - animer – motiver.



*« Dynamisme, agilité, communication bienveillante, collaboration, co-construction. »*