

TACTIQUE

LE MAGAZINE DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL
MARS 2024

INVESTIR DANS LE CAPITAL HUMAIN DONT L'ENTREPRISE NE SERA JAMAIS PROPRIÉTAIRE



ÉCONOMIE

Plein-emploi
Réduction de cotisations sociales

STRATÉGIE

Transition écologique et emploi

SOCIAL

Les sources de motivation au travail
Marque employeur

UNE PUBLICATION DE :

metis
expertise

VOTRE PARTENAIRE DÉDIÉ AUX CSE

Expertise – Comptabilité – Formation – Assistance



SOMMAIRE

04 Le plein emploi :
Une situation socialement enviable ?

06 Les difficultés de recrutement :
Une réalité encore bien présente

08 Le capital humain :
Une richesse dont l'entreprise ne sera jamais propriétaire, mais sur laquelle elle doit investir

10 Le coût du turn-over :
Faîtes l'addition !

12 Cahier central :
Négocier la marque employeur

14 Les 4 saisons d'un parcours professionnel

16 Prévenir toutes les formes d'usure professionnelle :
un préalable oublié de la réforme des retraites

18 Réduction de cotisations sociales patronales :
un mécanisme qui finance des augmentations de salaire tardives en période inflationniste

20 Les nouveaux « cols verts » en entreprise

22 Des élus du C.S.E. au service du collectif

CAPITAL et **HUMAIN** sonnent comme deux mots antagonistes dans une économie libérale. Pourtant, la somme de ces deux termes en fait une richesse incontestable pour l'entreprise, bien qu'elle n'en soit aucunement propriétaire. Les compétences individuelles, mises en interaction en entreprise, constituent en effet ce « capital humain » qui est une force au service de la prospérité. Mais, comme la compétence détenue par chacun n'appartient pas à l'entreprise, le salarié peut, à tout moment, décider de partir et d'emporter avec lui sa richesse.

Dès lors que l'entreprise ne répond plus à ses aspirations, en termes de rémunération ou de qualité de vie au travail au sens large, le salarié n'hésite plus à quitter l'entreprise. Les démissions sont à un niveau encore très élevé, les entreprises éprouvent toujours des difficultés à recruter et la recherche du plein-emploi accentue ce phénomène.

Dans ce contexte, les entreprises n'ont pas d'autre choix que d'investir dans l'humain, pour attirer « les talents » mais surtout pour fidéliser. Car le turn-over a un coût, un coût énorme, même s'il est difficile de le chiffrer précisément.

Investir dans l'humain, c'est déployer une marque employeur. On ne parle pas ici d'une simple communication sur les réseaux sociaux, mais de la construction d'un « contrat social ». Mettre en place une politique sociale fidélisante, tel est désormais l'enjeu de nombreuses entreprises.

Il s'agit d'être attractif auprès des jeunes générations, soucieuses du respect des valeurs sociétales et environnementales, tout en préservant l'employabilité des seniors. Il s'agit en réalité de prendre en compte les attentes des salariés à chaque étape de leur parcours professionnel dans l'entreprise.

Les représentants du personnel ont alors tout leur rôle à jouer en étant force de proposition et négociateurs des accords d'entreprise. Les sujets sont vastes. Le travail à mener peut être long et difficile, en particulier si l'employeur ne voit pas, ou ne veut pas voir, que la pérennité de son écosystème ne dépend pas uniquement de la satisfaction des actionnaires, mais aussi et surtout de celle des salariés qui, chaque jour, sont les principaux générateurs de la valeur.

Les représentants du personnel ont la possibilité de faire valoir la place que mérite le « capital humain » au sein de l'entreprise et d'exiger sa reconnaissance et sa rétribution par un partage équitable de la valeur.

Tout en traitant de sujets fondamentaux du dialogue social, notre magazine se veut opérationnel et tactique à l'attention des représentants du personnel. Toute l'équipe de Metis Expertise vous souhaite une bonne lecture et reste à vos côtés pour vous accompagner dans vos prochaines négociations.



LE PLEIN EMPLOI : UNE SITUATION SOCIALEMENT ENVIABLE ?

Le plein-emploi, c'est l'objectif à atteindre, un objectif relayé par tous les médias. Mais le plein-emploi c'est quoi au juste ?



D'après de grandes institutions comme le FMI, le BIT ou l'OIT*, le plein-emploi représente une situation dans laquelle toute personne souhaitant travailler pourrait obtenir un emploi.

Dans cette conception du plein-emploi, le chômage existe, mais se limite à son taux frictionnel ou incompressible, c'est-à-dire un chômage temporaire lié aux changements d'emploi ou à la mobilité géographique par exemple.

Dans les pays industrialisés, le taux de chômage frictionnel est estimé, en moyenne, à environ 5 %, mais peut varier selon les pays. En France, par exemple, compte tenu des tensions de recrutement, certains secteurs s'approchent déjà du plein-emploi, alors que le taux de chômage est de l'ordre de 7 %. Une économie en situation de plein-emploi serait donc une économie affichant un faible taux de chômage, d'environ 5% en moyenne.

Mais paradoxalement, cette définition du plein-emploi est associée à un calcul économique et non à une ambition sociale. Elle néglige les salariés en sous-emploi, les personnes inactives, non prises en compte dans les statistiques du chômage, ou encore la qualité du travail et la satisfaction qu'il procure.

*FMI : Fonds Monétaire International – BIT : Bureau International du Travail – OIT : Organisation Internationale du Travail

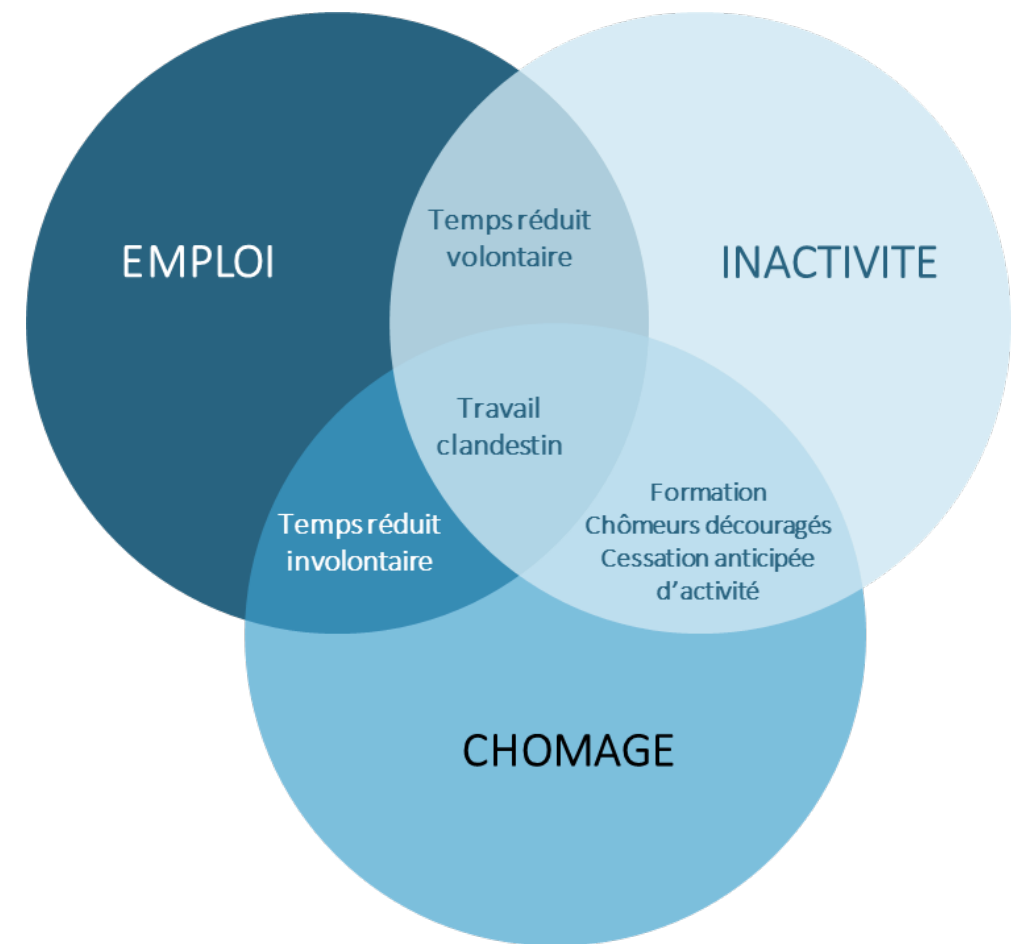
Le plein-emploi semble être la situation idyllique, mais il cache en réalité des situations sociales bien moins enviables.

Afin d'appréhender plus précisément la notion de chômage, il peut donc être utile d'y ajouter les personnes désireuses de travailler, mais ayant renoncé à chercher du travail par manque de disponibilité ou découragées face à l'échec. Ces personnes inactives, qui n'apparaissent pas dans les statistiques du chômage, sont appelées le « halo du chômage ».

À ce halo du chômage, s'ajoutent les personnes occupant un emploi à temps partiel, mais qui souhaiteraient travailler

d'avantage, les salariés sous contrats précaires, en CDD ou en intérim. On y ajoute aussi les auto-entrepreneurs, exerçant un travail indépendant imposé, bien connus dans les activités de livraison à domicile, mais aussi présents dans nombreux autres secteurs. L'ensemble de ces actifs constituent le sous-emploi. Il peut représenter une proportion importante de la population active, comme aux Etats-Unis où il dépasse les 10 %.

En France, les statistiques de l'INSEE relatives au sous-emploi se limitent malheureusement au seul calcul du temps partiel subi.



Même si le taux de chômage reste un indicateur fondamental dans l'évaluation d'une situation de plein-emploi, il est cependant nécessaire, afin de mieux cerner la réalité du marché du travail, de s'intéresser à d'autres indicateurs qui prennent en compte les situations d'inactivité ou de sous-emploi.

Certains économistes préfèrent donc décrire une situation de plein-emploi comme une économie dans laquelle la population inactive en âge de travailler et celle en sous-emploi seraient réduites à un niveau minimum. Les entreprises éprouveraient alors des difficultés à recruter malgré l'augmentation des salaires, une situation que l'on observe déjà dans certains secteurs d'activité. Cette tension sur le marché du travail est de bon augure pour les représentants du personnel qui peuvent alors négocier plus facilement sur les salaires et la qualité de vie au travail, en vue d'améliorer l'attractivité de leur entreprise et fidéliser le personnel. Mais pour ces économistes, une telle situation de plein-emploi ne serait pas souhaitable puisque la croissance de l'économie serait entravée par le manque de main d'œuvre et que la hausse des salaires entraînerait inévitablement une hausse du taux d'inflation.

Pour maintenir la croissance tout en restreignant les flux migratoires, des mesures sont prises pour éviter que le plein-emploi ne se transforme en une pénurie de main d'œuvre : allongement de l'âge légal de départ à la retraite, réduction des durées des prestations chômage, pression mise sur les bénéficiaires du RSA... Mais ces mesures négligent la qualité des emplois proposés, l'impact sur les conditions de travail ou

encore l'adéquation entre les candidats contraints et les postes offerts, créant finalement des situations de mal-être au travail. D'ailleurs, nombre d'économistes se placent du point de vue de la demande d'emploi émanant des entreprises. Pour eux, le plein-emploi décrirait plutôt une situation dans laquelle tous les postes disponibles seraient pourvus, quoi qu'il en coûte aux salariés.

En conclusion, la définition du plein-emploi cache trop souvent celle du sous-emploi, du sans-emploi et même du « mauvais emploi ».

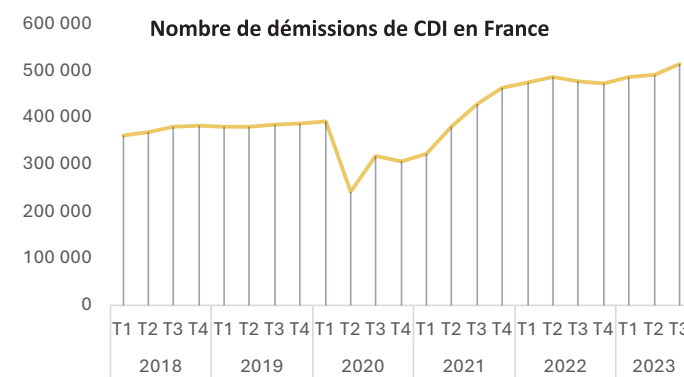
L'action des représentants du personnel consiste alors à veiller à ce que la recherche du plein-emploi économique ne se traduise pas, dans les entreprises, par la paupérisation et la précarisation des salariés.

Les représentants du personnel veilleront aussi à ce que les tensions sur le marché du travail n'engendrent pas des conditions de travail dégradées en contraignant les demandeurs d'emploi à occuper des postes qui ne seraient pas en adéquation avec leurs capacités physiques ou intellectuelles ou qui ne répondraient pas à leurs aspirations.

Il convient de rappeler que le temps partiel est encadré par la loi, de même que le recours au CDD. Les auto-entrepreneurs sont des travailleurs indépendants et non des salariés externalisés. L'employeur a par ailleurs l'obligation d'adapter le salarié à son emploi et de veiller à sa santé physique et mentale... Autant de points de vigilance pour atteindre le plein-emploi social... et non seulement économique.



LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT : UNE RÉALITÉ ENCORE BIEN PRÉSENTE



Source : DARES, mouvements de main d'oeuvre

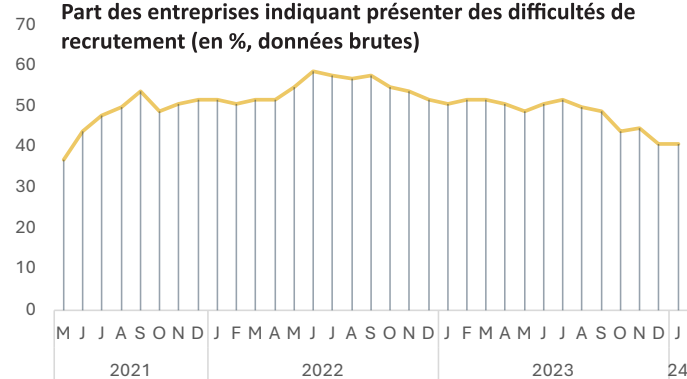
Ces difficultés de recrutement qui persistent sont notamment alimentées par un niveau de démission en France qui reste très élevé en 2023 selon les données de la DARES. « La grande démission » observée en sortie de crise sanitaire n'a pas faibli en 2023. Ainsi, les entreprises doivent pourvoir les postes laissés vacants et nombreuses sont celles qui constatent un niveau de turn-over record.

D'autres facteurs expliquent les difficultés de recrutement telles qu'un déséquilibre entre les entrées et les sorties du marché du travail ou une inadéquation entre les compétences demandées par les entreprises et celles dont disposent les candidats.

Si l'entreprise ne peut agir sur tous les facteurs explicatifs des difficultés de recrutement, il s'avère que les politiques sociales jugées peu attractives par les salariés expliquent une part importante des démissions et le manque de candidats au recrutement.

La vacance des postes impacte nécessairement les conditions de travail du personnel restant, sans même parler de la baisse de motivation. **Des leviers d'actions existent pourtant pour que l'entreprise devienne plus attractive et plus fidélisante permettant ainsi de réduire les besoins et les difficultés de recrutement, des leviers à négocier avec les représentants du personnel.**

Part des entreprises indiquant présenter des difficultés de recrutement (en %, données brutes)



Source : Banque de France, enquête mensuelle de conjoncture fév. 2024

Les différentes enquêtes de conjoncture démontrent toutes que les difficultés de recrutement restent importantes en France, malgré une décrue en 2023. En janvier 2024, 41% des entreprises indiquaient toujours faire face à des difficultés de recrutement.

Certains secteurs et métiers sont davantage impactés. Ainsi, la dernière enquête de Pôle Emploi (devenu France Travail) évoque des tensions importantes dans le secteur du BTP, mais aussi dans les métiers des services à la personne, ou encore dans le secteur de la santé.

Au regard des principaux facteurs explicatifs des difficultés de recrutement, seule l'amélioration de la politique sociale en entreprise permet de réduire ces difficultés à court terme.

Facteur 1

Une politique sociale jugée peu incitative entraîne des départs qui ne peuvent être compensés.

Les entreprises, via la négociation avec les partenaires sociaux, peuvent influencer ce canal par diverses actions. Ces actions passent par la rémunération, l'amélioration des conditions de travail, le sens donné au travail, la motivation, la gestion des équipes, en passant par les enjeux de la marque employeur, ou encore l'inclusion des enjeux environnementaux dans le modèle social et économique de l'entreprise.

Facteur 2

Un déséquilibre entre les entrées et les sorties du marché du travail provoquent des tensions.

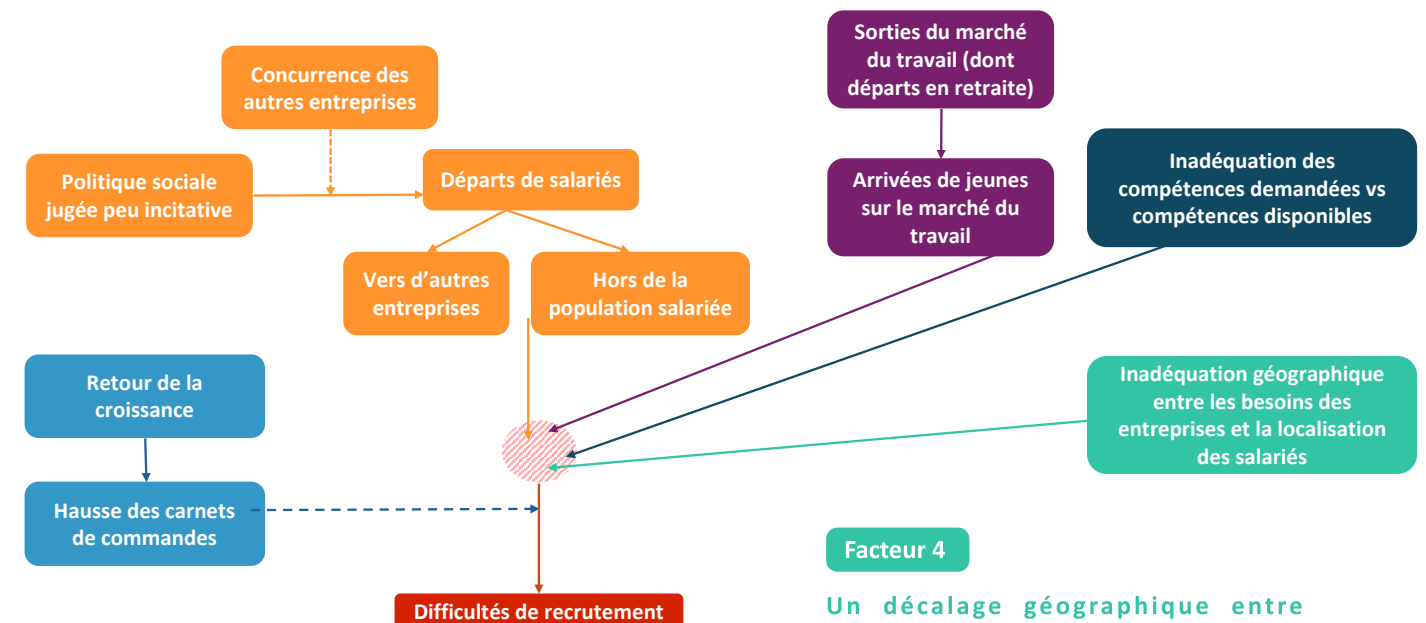
La démographie peut également expliquer les tensions sur le marché du travail. Si les salariés qui quittent le marché du travail (départ en retraite des derniers «baby-boomers») sont plus nombreux que ceux qui l'intègrent, il sera plus difficile pour les entreprises de recruter.

Facteur 3

L'inadéquation entre les compétences demandées par les entreprises et celles détenues par les candidats conduit à des pénuries de compétences.

Si les entreprises ont bien leur part de responsabilité dans la montée en compétences des équipes, les investissements en formation par les entreprises ne permettent pas, à court terme, de résorber les difficultés de recrutement.

Les facteurs explicatifs des difficultés de recrutement



Facteur 5

La croissance économique dans certains secteurs amplifie la demande de main-d'œuvre et la pénurie de candidats.

L'entreprise doit mettre en adéquation ses effectifs et ses compétences face à l'augmentation de son carnet de commandes. Les difficultés de recrutement expliquées par des causes sociales sont ainsi amplifiées par une cause économique.

Facteur 4

Un décalage géographique entre l'implantation de l'entreprise et la localisation des candidats amplifie les difficultés de recrutement.

Si cette problématique peut être partiellement résolue via des incitations à la mobilité géographique de la part des employeurs, l'adéquation globale relève d'une politique publique de gestion et d'attractivité des territoires à plus long terme. En effet, tous les bassins d'emploi n'éprouvent pas la même tension en matière de difficultés de recrutement.

LE CAPITAL HUMAIN

UNE RICHESSE DONT L'ENTREPRISE NE SERA JAMAIS PROPRIÉTAIRE, MAIS SUR LAQUELLE ELLE DOIT INVESTIR

CAPITAL et HUMAIN sonnent comme deux mots antagonistes dans une économie libérale. Pourtant, la somme de ces deux termes en fait une richesse incontournable pour l'entreprise et en même temps difficilement contrôlable.

LE CAPITAL : UN ACTIF DE L'ENTREPRISE EN VUE D'EN TIRER UN PROFIT

En économie, la notion de capital fait référence aux ressources propres à l'entreprise, mais également à l'ensemble des actifs qui lui sont nécessaires pour produire les biens et services qu'elle vend. Il s'agit de tous les bâtiments, installations, équipements ou encore brevets que l'entreprise possède ou loue. Elle les maîtrise, les renouvelle, les diminue ou les augmente au gré des investissements et les exploite sur le long terme en vue d'en tirer un profit.

LE CAPITAL HUMAIN : UN ACTIF PARTICULIER DONT L'ENTREPRISE NE SERA JAMAIS PROPRIÉTAIRE

Dans une certaine mesure, les salariés, qui composent la force de travail, peuvent être considérés comme un capital, permettant à l'entreprise de produire des biens et des services. Et comme tout actif, l'entreprise entend en tirer profit, chaque salarié contribuant à générer du bénéfice.

Cependant, le capital humain représente bien plus que le simple travail physique des personnes qui travaillent au sein de l'entreprise. Le capital humain pourrait se définir comme l'ensemble des capacités économiquement productives, des qualités intangibles dont les individus disposent et qu'ils peuvent choisir d'apporter à leur entreprise pour lui permettre de produire. On peut citer la formation initiale, les compétences, l'expérience, la créativité, la personnalité ou encore son engagement. Du point de vue de l'entreprise, le capital humain se conçoit comme l'ensemble des qualités dont disposent les salariés. En ce sens, il constitue un actif immatériel qui sera mis à profit dans le processus de production.

Mais le capital humain, contrairement aux autres actifs, n'appartient pas à l'entreprise. Cette dernière n'en sera jamais propriétaire. Elle ne dispose que d'un droit d'utilisation, à travers le contrat de travail. Et c'est le salarié qui dicte l'engagement qu'il veut mettre au service de son employeur et il peut même décider de rompre à tout moment le « contrat de mise à disposition ».

« AUCUN VOLEUR, AUSSI HABILE SOIT-IL, NE PEUT VOLER UNE CONNAISSANCE, ET C'EST POURQUOI LA CONNAISSANCE EST LE MEILLEUR ET LE PLUS SÛR TRÉSOR À ACQUÉRIR » (FRANK BAUM)

Chaque salarié reste propriétaire de son capital humain, un capital qu'il est le seul à maîtriser et qu'il met, pendant un certain temps, à la disposition de l'entreprise.

Du point de vue du salarié, le capital humain s'acquiert par l'accumulation de connaissances et de compétences. Il est mis à disposition de l'entreprise au quotidien en contrepartie d'une rémunération.

Les compétences acquises par un individu tout au long de sa vie professionnelle contribuent à le distinguer et à en faire une ressource particulière. Le comportement face à un recruteur évolue en conséquence au cours de la carrière professionnelle, avec notamment des aspirations à une rémunération plus élevée ainsi qu'à une meilleure qualité de vie au travail. L'individu va donc chercher à enrichir son capital (et donc sa valorisation). Pour cela, il n'hésite plus à changer d'employeur, dès lors que l'entreprise ne répond plus à ses aspirations. Il s'agit typiquement des salariés arrivant en seconde partie de carrière ou des jeunes après l'acquisition d'une première expérience.

LE CAPITAL HUMAIN DEVIENT UN ACTIF DE PLUS EN PLUS RARE, SUR UN MARCHÉ DU TRAVAIL EN TENSION

Les robots et l'intelligence artificielle tendent à remplacer certaines tâches humaines. Par ce biais, l'entreprise cherche à maîtriser le processus, tout en faisant des gains de productivité. Mais un robot n'est pas un créatif, il n'a pas la capacité de prise de décisions face aux événements non programmés, il ne contribue pas à une dynamique de groupe. Quant à l'intelligence artificielle, elle est (heureusement) encore loin de

remplacer l'intelligence d'un individu et l'intelligence d'un collectif de travail. Nous comprenons alors que l'entreprise ne peut faire l'impasse sur son capital humain, y compris dans les industries les plus automatisées.

Or, face à un marché du travail en tension, les meilleurs profils se font de plus en plus rares. Il s'agit des salariés qui disposent d'une compétence spécifique, essentielle

à l'entreprise pour acquérir un avantage concurrentiel. Mais sans même parler des plus hauts « talents », nombreux secteurs peinent à recruter et le manque de personnel pénalise fortement l'activité et la rentabilité des entreprises.

A cela, s'ajoute un niveau de turn-over record en sortie de crise sanitaire, contribuant à l'érosion du capital humain dont disposaient les entreprises.

LE CAPITAL HUMAIN EST DEVENU VOLATIL ET LES ENTREPRISES N'ONT PAS D'AUTRES CHOIX QUE D'INVESTIR DEDANS

Pour l'entreprise, il est donc nécessaire d'investir dans l'attractivité des candidats, la fidélisation de son personnel et le développement des compétences pour, d'une part se procurer un capital humain, d'autre part le développer.

Les leviers d'investissement dans le capital humain sont ainsi de deux ordres :

1 D'une part, il s'agit de mettre en place une politique sociale attractive, pour recruter et fidéliser (politique de rémunération, QVCT, évolution professionnelle...). Il s'agit de l'investissement de base pour disposer du personnel dont l'entreprise a besoin et réduire le turn-over.

2 D'autre part, une fois la fidélisation satisfaisante, il s'agit de développer la compétence de ce collectif de travail. Les bénéfices se mesurent par les gains de productivité, l'accroissement de l'innovation, de la technicité ou encore de la qualité de service, permettant à l'entreprise de mieux valoriser ses produits et prestations auprès de ses clients.

Au final, l'investissement dans le capital humain est un choix stratégique favorisant un environnement de travail productif, innovant et durable. Il offre ainsi un retour sur investissement tangible pour les entreprises et un épanouissement professionnel pour les salariés.

La richesse du capital humain, mais aussi la perte engendrée par sa disparition du fait d'un turn-over trop élevé, doivent désormais être au cœur des stratégies d'entreprise.

Or, les notes d'orientations stratégiques remise aux C.S.E. dans

le cadre des consultations récurrentes, font encore trop souvent l'impasse sur ce sujet, par peur, peut-être pour les Directions, d'avouer leur dépendance et leur manque de maîtrise du capital humain.

C'est donc aux représentants du personnel d'insister pour que le capital humain occupe la place qu'il mérite au sein de l'entreprise, et qu'il soit reconnu et rétribué par un partage équitable de la valeur.

LE COÛT DU TURN-OVER : FAÎTES L'ADDITION !

En voulant faire l'impasse sur une politique sociale attractive dans un contexte de marché du travail en tension, l'entreprise paie en contrepartie son turn-over. Il n'est plus rare maintenant de voir des taux de turn-over de 20%, 30%, 40%, et même 50% dans certains secteurs. De même, il est désormais courant de voir les équipes de chargés de recrutement s'étoffer sans cesse dans les entreprises, tant le nombre d'embauches à réaliser devient colossal. Rien que cela, ça coûte déjà beaucoup et c'est facilement chiffrable. Et ce n'est que la partie visible de l'iceberg.



Alors, combien coûte le turn-over ?

Tous les représentants du personnel souhaiteraient obtenir la réponse à cette question, pour mettre ce chiffre dans la balance des prochaines NAO. Certaines études estiment que chaque fois qu'une entreprise remplace un salarié, **cela lui coûte environ 6 mois de salaire en moyenne**, mais bien évidemment, cela reste une moyenne. Le coût du départ et du remplacement d'un salarié débutant n'est incontestablement pas le même que celui d'un Directeur commercial expérimenté ayant une parfaite connaissance de l'entreprise, des produits et des clients. Le coût dépend également du secteur d'activité et des tensions sur le marché du travail. Plus les profils sont rares, plus le coût du turn-over est élevé, car le recrutement du nouveau collaborateur sera difficile. De même, plus la personne à remplacer disposait de compétences particulières, plus le coût de son remplacement pourra être élevé, car la période d'adaptation sera probablement plus longue pour la nouvelle recrue. Le calcul du coût du turn-over n'est en réalité pas si simple. Outre le fait qu'il varie d'une entreprise à l'autre en fonction de l'organisation, de la technicité des postes et des profils recherchés, le turn-over cache de nombreux coûts difficilement chiffrables.

Des coûts visibles et des coûts cachés

Le coût du désengagement et du départ du salarié

Le départ d'un salarié engendre du temps passé à accomplir les formalités de départ (entretiens de sortie, aspects administratifs...). A cela, s'ajoute, le cas échéant une indemnité de départ. Lorsque le remplaçant est recruté avant le départ de son prédécesseur, il faut aussi compter les rémunérations respectives du nouveau et de l'ancien collaborateur pendant la période de passation.

Mais surtout, le départ d'un salarié masque d'autres coûts moins visibles tels que le désengagement du salarié et la baisse de sa productivité pendant la période précédant son départ. La démission a également un impact négatif sur la motivation de l'équipe, avec un risque d'effet domino, conduisant à alimenter le turn-over. Le départ peut même aller jusqu'à créer un climat d'incertitude dans l'entreprise : « mais pourquoi est-il parti ? ». Un salarié expérimenté et formé quittant

EXEMPLE

Un chiffrage rapide pour se rendre compte

Dans une entreprise où le turn-over est de 40%, si le coût d'un départ et de son remplacement est estimé à 3 mois de salaire, le coût total du turn-over atteint 10% de la masse salariale brute annuelle.

Ce même résultat est obtenu dans une entreprise où le turn-over serait de 30% si le coût d'un départ et de son remplacement est estimé à 4 mois de salaire.

Dans une entreprise où le turn-over serait de 25% avec un coût de départ et de remplacement limité à 2 mois de salaire, le coût du turn-over atteint néanmoins 4% de la masse salariale brute annuelle, soit l'équivalent de l'enveloppe des augmentations collectives de salaire en période d'inflation !

l'entreprise est toujours une perte importante pour le collectif de travail. Outre la perte de sa compétence, il part aussi avec une partie du capital culturel de l'entreprise que son successeur devra acquérir. Enfin, dès lors que le départ est motivé par une absence de politique sociale fidélisante (rémunération, évolution professionnelle...), il peut donner lieu à un avis peu flatteur sur l'entreprise, posté sur les réseaux sociaux, dégradant, de fait, la marque employeur.

Le coût du poste laissé vacant

Un poste laissé vacant peut se traduire par un recours à des intérimaires, pour pallier un besoin immédiat, ou à de la sous-traitance, ce qui est plus coûteux qu'un salarié en interne. A défaut, quand un salarié quitte son poste, son travail est souvent répercuté sur ses collègues les plus proches qui voient leur charge de travail augmenter. Au-delà du paiement éventuel des heures supplémentaires, le coût caché est celui de la dégradation des conditions de travail et de la démotivation, pouvant conduire à des arrêts de travail ou encore à une baisse de la performance globale de l'équipe.

Le coût du recrutement et de l'intégration d'un nouveau salarié

Le recrutement, l'intégration et la formation d'un nouveau salarié exigent du temps et de l'argent pour l'entreprise. On y compte les heures de travail par les équipes RH consacrées au recrutement (publication des offres, analyse des candidatures reçues, entretiens, rédaction du contrat de travail...). Parfois, le recours à un cabinet de recrutement est nécessaire et engendre des honoraires supplémentaires. Savez-vous qu'un cabinet de recrutement se rémunère souvent en pourcentage de la rémunération annuelle du nouvel embauché, avec un taux de l'ordre de 20% ?

À cela, s'ajoute le temps passé en formation où le nouveau salarié ne contribue pas encore à la création de valeur. Enfin, il convient aussi de compter le coût de la période d'adaptation pendant laquelle, d'une part, le nouvel embauché mobilise ses collègues et, d'autre part, sa performance attendue pour le poste n'est pas encore au rendez-vous.

En listant chacun de ces coûts, et en s'appuyant sur les travaux de l'expert-comptable du C.S.E. pour les chiffrer au mieux, on s'aperçoit rapidement que la liste est longue, que l'addition est salée et que les arguments ne manquent pas pour négocier une politique sociale plus attrayante.

COÛT DU DESENGAGEMENT

- Productivité réduite durant les semaines précédant le départ
- Impact sur le moral des collaborateurs restants et risque de désengagement

COÛT DU DEPART

- Temps passé à l'entretien de départ
- Frais administratifs et légaux
- Indemnité de départ (le cas échéant)
- Perte de son capital intellectuel, de ses compétences.
- Impact sur les clients (perte de contact client)
- Marque employeur dégradée

COÛT DU POSTE VACANT

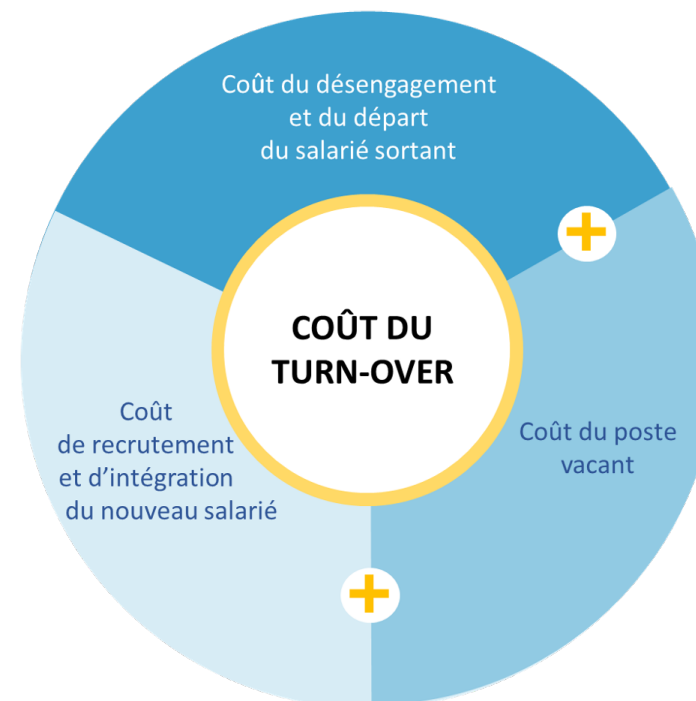
- Recours à la sous-traitance, à l'intérim dans l'attente d'un recrutement
- Heures supplémentaires à payer aux collaborateurs qui assurent le travail
- Dégradation des conditions de travail
- Perte d'activité liée au manque de personnel
- Retards, insatisfaction client

COÛT DU RECRUTEMENT

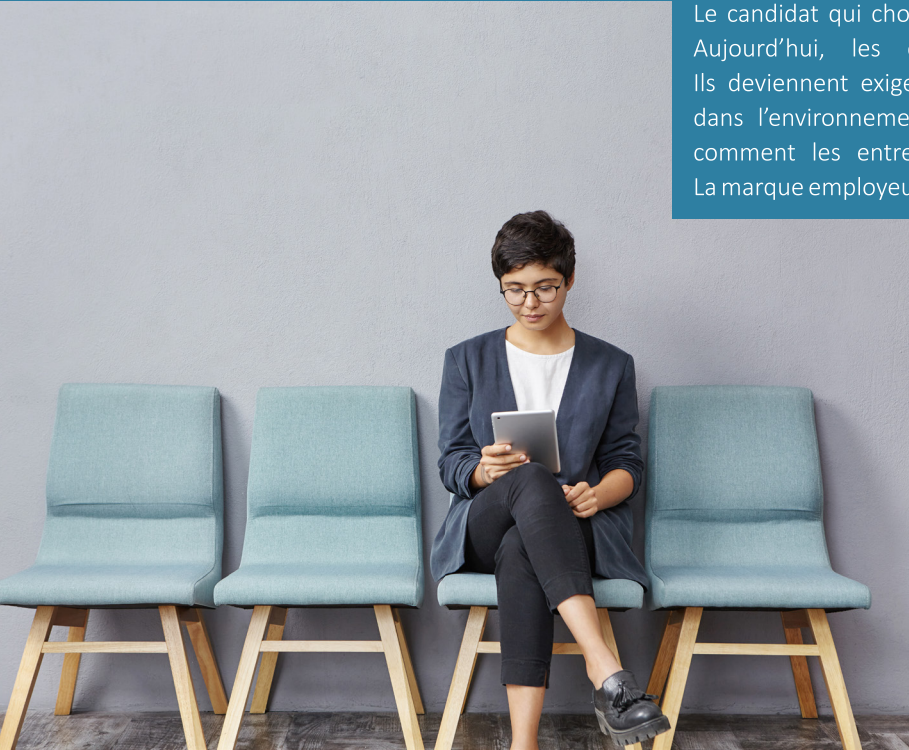
- Recensement des besoins de recrutement, du profil recherché
- Frais de communication : annonces, salons de recrutement...
- Honoraires d'un cabinet de recrutement
- Heures consacrées aux recrutements par les équipes RH en interne (rédaction des offres, sélection de candidats, ...)
- Heures consacrées aux entretiens par le service RH et les managers
- Primes de cooptation versées aux salariés
- Primes à la signature versées aux nouveaux embauchés
- Prise en charge des frais de mobilité du nouvel embauché
- Gestion administrative (rédaction du contrat de travail, dossier paie...)

COÛT D'INTEGRATION (onboarding)

- Événements d'intégration organisés par l'entreprise
- Formations suivies par le salarié (organisation, salaire, coût pédagogique...)
- Temps d'apprentissage et de développement (= coût du manque de productivité)
- Erreurs et insatisfaction des clients, sous-traitants ou partenaires



NÉGOCIER LA MARQUE EMPLOYEUR



Le candidat qui choisit son employeur est devenu une réalité ! Aujourd’hui, les candidats sont en position de force. Ils deviennent exigeants et cherchent avant tout à s’épanouir dans l’environnement qu’ils auront choisi. Dans ce contexte, comment les entreprises peuvent-elles attirer ET fidéliser ? La marque employeur apparaît désormais comme incontournable.

MAIS QU'EST-CE QUE LA MARQUE EMPLOYEUR ?

La marque employeur, c’est l’image véhiculée par l’entreprise auprès de ses salariés et de ses potentielles recrues. Elle correspond à l’ensemble des techniques de communication qui visent à témoigner de la réputation de l’entreprise à travers ses valeurs, son organisation, sa personnalité et plus généralement son ADN. Elle se développe à la fois en externe auprès des candidats et en interne auprès des salariés.

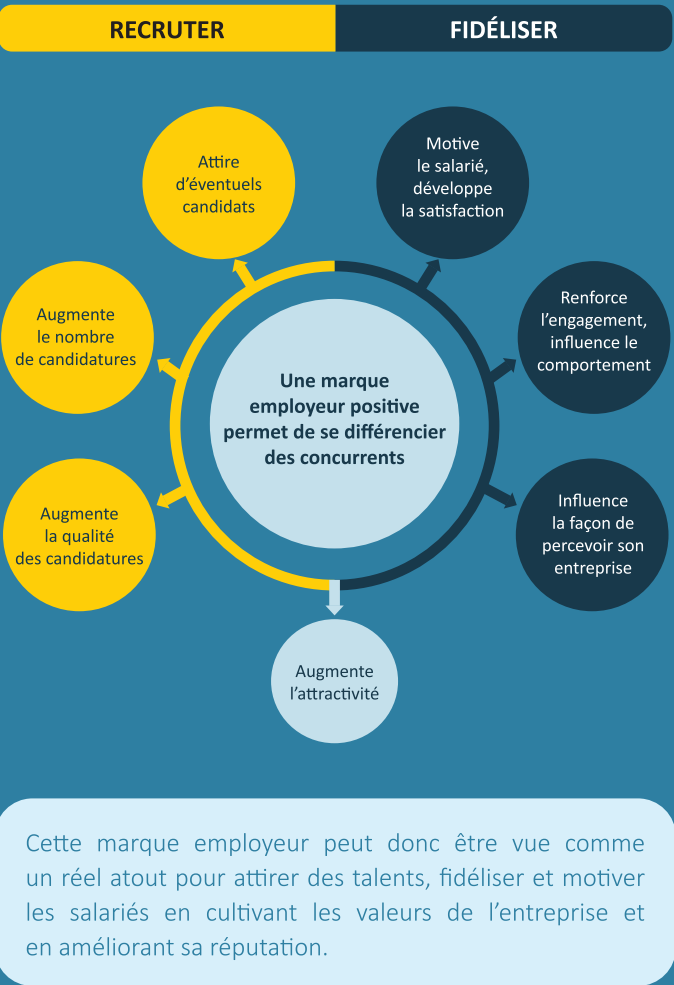
POURQUOI DÉVELOPPER UNE MARQUE EMPLOYEUR ?

Pour attirer des candidats

Pour l’entreprise, il s’agit de se faire connaître de manière attractive et d’élargir l’éventail de candidats en adéquation avec ses valeurs. En effet, une entreprise dont la marque employeur est positive reçoit jusqu’à 2 fois plus de candidatures que celles dont la marque employeur est négative. Ainsi, avec une marque employeur forte, il est donc plus aisé de recruter et d’attirer les meilleurs talents. Le coût du recrutement devient alors plus faible.

Pour fidéliser les salariés

En interne, la marque employeur a pour objet de répondre le mieux possible aux attentes des salariés, en vue de renforcer leur sentiment d’appartenance à l’entreprise. Plus impliqués dans leur travail dans une entreprise dont les valeurs sont partagées, les salariés restent en poste, restent motivés et sont donc moins enclin à postuler dans une entreprise concurrente. Au final, il s’agit pour l’entreprise de réduire un turn-over jugé trop élevé. De plus, les salariés communiquent positivement en externe sur leur entreprise, notamment à travers les réseaux sociaux, et deviennent ainsi les ambassadeurs de la marque employeur.



COMMENT CONSTRUIRE LA MARQUE EMPLOYEUR ?

La promesse faite aux candidats et aux salariés à travers la marque employeur doit être sincère. En effet, un candidat se rendra rapidement compte, après son embauche, s’il a été berné par une marque employeur hypocrite. Un manque d’adéquation entre la marque employeur et la réalité est également une profonde source de démotivation pour les salariés historiques. La marque employeur doit donc être ancrée dans le réel : quelle est l’activité principale de l’entreprise, son style de management, ses valeurs ?... C’est à partir de cette réalité que se négocie le « contrat social » qui lie l’employeur et les salariés. Et c’est à partir de ce « contrat social » que se construit la marque employeur et les actions de communication qui en découlent.

Le contenu du « contrat social », et donc de la marque employeur, est discuté entre les différentes parties prenantes, en particulier entre la Direction et les représentants du personnel. Cela commence par la rémunération qui reste un élément prédominant d’attractivité et de fidélisation. D’une part, le salarié doit disposer d’une rémunération fixe à la hauteur de ses compétences et des pratiques du marché. D’autre part, une politique de rémunération variable doit permettre de rétribuer la performance individuelle ou collective. Un juste partage de la valeur doit être négocié dans l’entreprise, à travers notamment les accords de participation et d’intéressement.

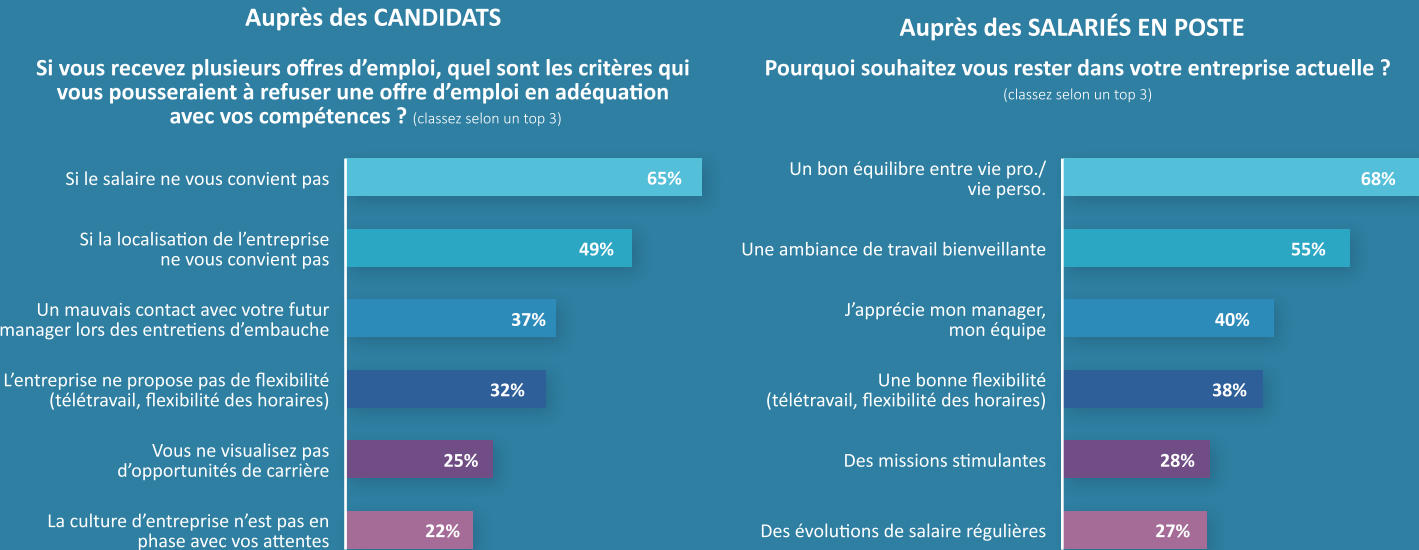


Mais la qualité d’une politique de rémunération n’est désormais plus suffisante en soi. La qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), prise au sens le plus large, devient, elle aussi, un élément fort d’attractivité et de fidélisation. Plusieurs thématiques peuvent alors être abordées avec les représentants du personnel :

- Conciliation entre vie privée et vie professionnelle (horaires flexibles, possibilité de télétravail, ...),
- Organisation du travail et du temps de travail, relations de travail,
- Style et qualité du management, projet de l’entreprise,
- Contenu des postes, finalité des missions et reconnaissance par la qualification,
- Développement des compétences et des parcours professionnels, maintien ou développement de l’employabilité,
- Santé et conditions de travail,
- RSE, égalité professionnelle, diversité...

Si la rémunération, la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle et la qualité du management sont citées comme les principaux facteurs d’attractivité et de fidélisation, il s’avère que toutes les entreprises travaillent ces sujets face à un marché du travail en tension. Dans la course à la différenciation, les thématiques telles que les préoccupations sociétales et environnementales sont désormais d’actualité et séduisent particulièrement les jeunes générations. En tant que représentant du personnel, les sujets sont donc vastes et selon la typologie de votre entreprise et votre secteur d’activité, une hiérarchisation des thèmes de négociation s’imposera sans doute.

Rémunération, conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle et qualité du management restent les principaux facteurs d’attractivité et de fidélisation.



Enquête Robert Half menée le 30 mars 2023 auprès d’un échantillon représentatif de 1 000 salariés français

LES 4 SAISONS D'UN PARCOURS PROFESSIONNEL

En tant que représentant du personnel, vous souhaitez défendre au mieux les intérêts des salariés. Mais pour cela, il est nécessaire de comprendre quelles sont leurs attentes. Or, les sources de motivation au travail sont très diverses selon l'âge et l'ancienneté. En effet :

- **D'une part**, l'appartenance générationnelle des salariés (baby-boomer, génération X, génération Y, génération Z), et les événements socio-culturels, historiques et économiques de leur époque influencent leurs comportements, leurs attentes et leurs valeurs de travail.

Ainsi, les baby-boomers sont souvent décrits comme attendant

une structure hiérarchique bien définie et des procédures formelles tandis que la génération Z est en quête d'une entreprise laissant place à l'imagination et à la créativité.

- **D'autre part**, avec l'expérience, l'individu acquiert des connaissances et fait des apprentissages qui influencent ses valeurs, ses préférences et donc ses attentes au travail.

Une telle diversité crée un énorme défi pour les organisations et les représentants du personnel, qui doivent prendre en compte les particularités de chaque catégorie de salariés.

Attardons-nous sur le deuxième volet :
l'évolution des attentes de l'individu en fonction de son expérience, telle que présentée par Laurent Giraud et Alain Roger dans « Humanisme et Entreprise ».

Quatre phases principales peuvent être identifiées au cours d'une carrière professionnelle. Ces mêmes quatre phases peuvent également être repérées lors d'un parcours professionnel plus ou moins long dans une même entreprise :

1

LE PRINTEMPS, UNE PÉRIODE D'EXPLORATION :

Cette première période est une phase d'apprentissage dans laquelle l'identité de l'individu se construit. Elle est bien souvent incontournable entre **20 et 26 ans**, car le jeune, qui commence à travailler, est confronté au choc de la réalité. La nature du travail est, en effet, très différente de celle du milieu scolaire. Mais elle peut aussi être vécue à d'autres âges, par exemple lors d'une reconversion professionnelle ou lors de la prise d'un nouveau poste.

État d'esprit :

Le salarié n'a pas l'impression de faire vraiment partie du processus de prise de décision et ses responsabilités sont encore limitées, mais il s'implique avec enthousiasme et énergie dans son travail.

Attentes :

Le salarié cherche à s'intégrer dans un nouvel environnement, en trouvant de nouveaux repères, notamment auprès des collègues dans des situations similaires. La personne a besoin de se faire une place dans l'entreprise en obtenant un statut.

2

L'ÉTÉ, UNE SAISON CARACTÉRISÉE PAR LA MAÎTRISE

Cette deuxième étape, particulièrement marquée par le développement des compétences, peut aller jusqu'à l'âge de **35 ou 45 ans**, mais peut également être vécue à d'autres âges au gré des reconversions professionnelles et des changements de poste ou d'entreprise.

C'est une phase de croissance, marquée par des promotions, l'obtention d'un statut clair dans la hiérarchie.

État d'esprit :

Les illusions propres à la période d'apprentissage disparaissent progressivement après une série d'essais, pour laisser place à une certaine confiance en soi dans une fonction qui correspond à son identité.

Attentes :

Le salarié souhaite trouver sa place dans une organisation qu'il maîtrise mieux, tout en ayant une attention particulière à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

3

L'AUTOMNE, UNE SAISON SYNONYME DE MAINTENANCE

Lorsque le salarié a trouvé le poste qui lui convient et que ses compétences sont reconnues dans son domaine, le développement se ralentit et les découvertes sont moindres. Il entre alors dans une phase de routine. Cette étape peut être synonyme de stagnation, mais certains se découvrent d'autres compétences et poursuivent la phase de croissance avec réussite. D'autres au contraire vivent un plafonnement menant à une baisse d'implication au travail, notamment s'ils n'ont pas bénéficié d'une formation professionnelle appropriée. Cette période est typique de l'entrée en seconde partie de carrière.

État d'esprit :

Bien souvent, le salarié pense avoir atteint le niveau maximum dans l'environnement dans lequel il travaille. Il ne voit plus de perspectives d'évolution et peut se sentir « rattrapé » par des plus jeunes. Cette situation peut engendrer une perte de confiance en soi et du stress.

Attentes :

Cette période se caractérise par le besoin de construire et de se sentir utile pouvant aller jusqu'à un changement d'employeur. Le salarié peut également exprimer le besoin de s'impliquer dans les activités extra-professionnelles (associatives, familiales, politiques...). Il recherche également un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

4

L'HIVER, UNE SAISON MARQUÉE PAR LE DÉSENGAGEMENT

L'étape de désengagement correspond à un investissement de plus en plus faible dans le travail, pour se consacrer à d'autres activités. Il s'agit d'un retrait progressif avec une prise de recul sur les étapes passées.

État d'esprit :

Cette période peut être heureuse si le salarié s'accommode du parcours accompli, mais elle peut être malheureuse si le salarié se sent exclu, alors qu'il ne souhaite pas abandonner les activités auxquelles il tient.

Attentes :

Dans cette étape, les individus, peu impliqués, ont tendance à préférer les activités familières aux nouvelles activités. Ils sont en quête de sécurité. Des changements au niveau de l'organisation ou du poste sont perçus comme risqués et stressants s'ils sont subis ou mal accompagnés.

La connaissance des attentes des salariés en fonction de leur âge ou de leur carrière professionnelle peut guider les représentants du personnel dans leurs prérogatives. Ils pourront être attentifs à la pyramide des âges, mais également aux parcours professionnels afin de représenter au mieux les intérêts des salariés.

« Obtenir un emploi stable et un statut dans lequel je suis reconnu pour mes compétences »

« Maintenir mes acquis et me trouver de nouveaux challenges »

« Découvrir l'emploi qui répond à mes aspirations »

« M'investir dans des activités extra-professionnelles »



PRÉVENIR TOUTES LES FORMES D'USURE PROFESSIONNELLE : UN PRÉALABLE OUBLIÉ DE LA RÉFORME DES RETRAITES

Il y a un an déjà, de nombreux Français manifestaient contre la réforme des retraites. Les seniors, en première ligne, ont vécu cette réforme comme une mauvaise blague. Ils ont vu la date heureuse s'éloigner, alors qu'ils étaient déjà nombreux à être inemployables ou usés par le travail.

1/4 Selon l'Insee, en 2021, plus d'une personne sur 4, âgée de 61 ans, était inactive (au chômage, en inaptitude ou sans recherche d'emploi), sans être pour autant à la retraite. Il en était de même des personnes âgées de 60 ans.

Cette réforme a été d'autant plus mal vécue qu'elle s'inscrivait dans la loi de financement rectificative de la sécurité sociale pour 2023, une loi purement financière dans laquelle l'usure professionnelle et l'employabilité des seniors trouvaient difficilement leur place. C'est ainsi que, par exemple, la visite médicale à 60 ans, initialement prévue dans la loi, a été rejetée par le Conseil constitutionnel, estimant qu'il s'agissait d'un cavalier législatif.

LE DISPOSITIF DE CARRIÈRE LONGUE S'ÉRODE AU FIL DES GÉNÉRATIONS

Le dispositif de carrière longue, réaménagé par la réforme des retraites de 2023, peut concerner les travailleurs ayant commencé leur carrière professionnelle avant l'âge de 21 ans. Toutefois, avec désormais 80% de bacheliers, de plus en plus de jeunes poursuivent leurs études. Selon l'INSEE, en 2018, 41% des jeunes de 21 ans étaient encore scolarisés. Ainsi, par le relèvement général du niveau d'études, la tranche de population éligible au dispositif de carrière longue s'amointrit avec le temps. En effet, selon la DRESS, en 2021, 20% des départs à la

retraite au régime général ont bénéficié de ce dispositif, mais la Sécurité sociale estime que la part des assurés éligibles devrait décroître jusqu'à la génération 1973, pour se stabiliser ensuite aux alentours de 5%.

Aussi, la très grande majorité des seniors d'aujourd'hui, et encore plus de demain, ne peut prétendre à une carrière longue, alors que l'usure professionnelle est un réel facteur de risque, surtout pour les travailleurs, mais aussi pour les entreprises.

LES DISPOSITIFS LIÉS À LA PÉNIBILITÉ SONT TROP RESTRICTIFS POUR RÉPONDRE À LA PROBLÉMATIQUE D'ENSEMBLE DE L'USURE PROFESSIONNELLE DES SENIORS

Bien que pas vraiment préventif, le compte personnel de prévention (C2P) permet d'obtenir des points en cas d'exposition aux facteurs de pénibilité suivants : gestes répétitifs, activités en milieu hyperbare, températures extrêmes, bruit, travail de nuit ou en équipes successives alternantes. Pour les salariés nés après 1960, dans un objectif de maintien de l'employabilité, 20 points sont réservés prioritairement au financement d'une formation ou d'une reconversion vers un emploi moins

pénible. Ensuite, chaque tranche de 10 points peut être convertie en un trimestre de cotisations à l'assurance-vieillesse, en vue d'un départ anticipé à la retraite. Les points acquis au titre du C2P peuvent également être utilisés, sous certaines conditions, au financement d'un passage à temps partiel.

Cet outil reste néanmoins limité au regard des facteurs de pénibilité retenus et des niveaux d'exposition auxquels le salarié doit être soumis.

EXEMPLE

Par exemple, en ce qui concerne la chaleur, il vous faut être exposé à des températures d'au moins 30°C pendant au moins 900 heures par an (soit plus de la moitié de votre durée annuelle de travail), pour obtenir 4 points sur votre C2P. Pour prétendre partir à la retraite un trimestre plus tôt, il vous faudra supporter cette chaleur pendant plus de 2 ans... ou jusqu'à plus de 7 ans, si vous n'avez pas déjà acquis 20 points par ailleurs, réservés à la formation ou la reconversion !

Les « ordonnances Macron » de 2017 avaient supprimé du C2P, quatre autres facteurs de pénibilité :

- manutention manuelle de charges,
- postures pénibles,
- vibrations mécaniques
- exposition aux agents chimiques dangereux.

Pour ces risques, la réforme des retraites de 2023 a créé un fonds d'investissement pour la prévention de l'usure professionnelle (FIPU). Géré par la CNAM, il a vocation à financer des programmes de prévention en entreprise ou encore des actions de reconversion pour les travailleurs exposés à ces quatre risques. Bien qu'il s'intitule « prévention de l'usure professionnelle », ce fonds ne traite en réalité que des risques ergonomiques.

Or, selon l'ANACT, l'usure professionnelle est un processus d'altération de la santé qui s'inscrit dans la durée et qui résulte d'une exposition prolongée à des contraintes de travail tel que le port des charges lourdes, mais également des objectifs irréalistes, des injonctions contradictoires ou encore des pressions temporelles. L'usure professionnelle peut être physique, mais aussi cognitive ou psychique.

L'USURE PROFESSIONNELLE PSYCHIQUE, LA GRANDE OUBLIÉE DE LA RÉFORME DES RETRAITES

L'usure professionnelle psychique s'exprime souvent par une lassitude, une démotivation, un épuisement professionnel. Elle peut découler de la nature même de l'emploi, mais aussi de l'absence de perspectives professionnelles, de réorganisations successives qui nécessitent de se réadapter inlassablement, de délais insupportables ou encore d'une course perpétuelle à la performance. Les seniors s'accrochent, puis décrochent.

En conséquence, l'image des seniors est trop souvent associée à un surcoût avec des salaires plus élevés, des difficultés de cohésion interne avec des générations plus jeunes, des difficultés d'adaptation au changement, une baisse de productivité, ou encore une dégradation de l'image de l'entreprise qui ferait référence à un manque de dynamisme et d'innovation... Face à cette représentation, les seniors peuvent considérer qu'ils n'ont plus d'utilité, conduisant à une baisse de leur engagement professionnel, un mal-être au travail et un renforcement de l'image négative que l'on peut avoir d'eux. Leur place dans l'entreprise devient alors le placard.

A l'opposé, certains seniors restent investis dans leur travail, trop investis parfois, soit parce que leur expérience et leurs compétences sont reconnues et exploitées, soit parce qu'ils tiennent à conserver un statut social. Dans les deux cas, la charge de travail au regard de leur âge peut conduire à des situations de stress et de fatigue mentale et physique.

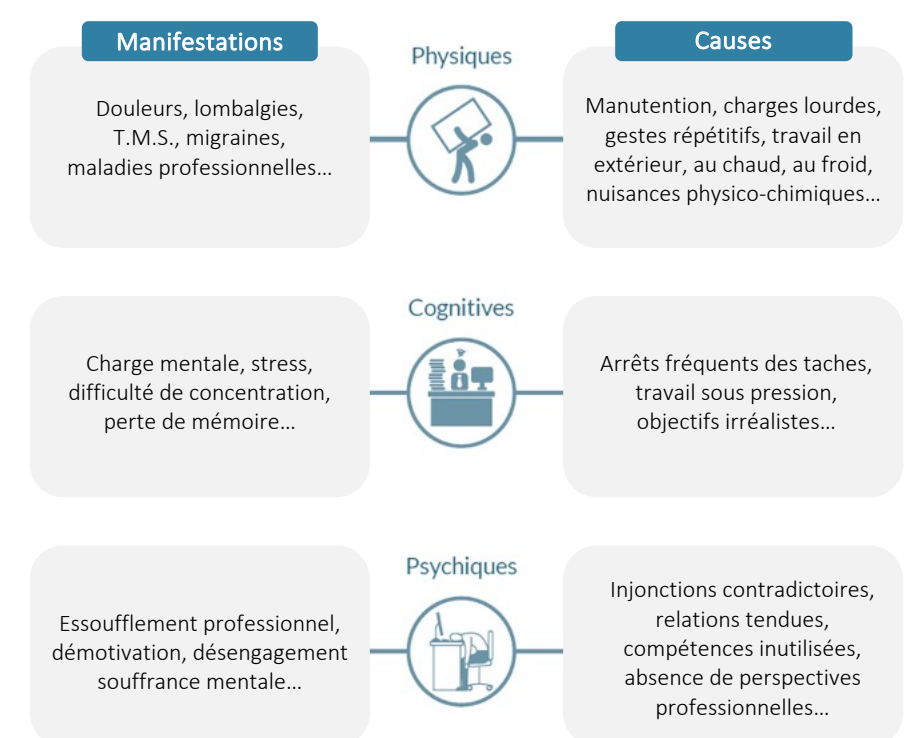
Au final, et d'une manière générale, toutes les conditions de travail dégradées peuvent conduire à une usure professionnelle qui s'amplifie avec l'âge, qu'elle soit physique, cognitive ou psychique.

Pour le salarié, la prévention de l'usure professionnelle vise un maintien de sa santé et de son employabilité. Pour l'entreprise, il s'agit de prévenir l'absentéisme, les inaptitudes, le désengagement, le turn-over.

Les représentants du personnel ont leur rôle à jouer.

Lors de la consultation du C.S.E. sur la politique sociale, une analyse spécifique des données sociales des seniors permet de déceler des situations d'usure et de construire des indicateurs clés, qui serviront de base à la négociation d'un prochain « accord seniors ».

Manifestation et causes de l'usure professionnelle



Source : Aract Île-de-France

RÉDUCTION DE COTISATIONS SOCIALES PATRONALES : UN MÉCANISME QUI FINANCE DES AUGMENTATIONS DE SALAIRE TARDIVES EN PÉRIODE INFLATIONNISTE

La réduction générale de cotisations patronales consiste à accorder une ristourne à l'employeur déterminée en fonction du salaire brut. Le principe est simple :

Lorsque le salaire est au SMIC, avec une réduction de près de 600 € par mois, l'employeur est totalement exonéré de cotisations sociales patronales URSSAF et retraite complémentaire (à l'exception des cotisations de mutuelle et prévoyance).

Plus le salaire augmente, plus l'allègement se réduit, jusqu'à ce que le salaire atteigne 1,6 fois le SMIC, niveau où l'allègement devient nul.

Dit autrement, plus le salaire est faible, plus la ristourne accordée à l'employeur est importante ! Un paradoxe, me direz-vous.



Historiquement, cette aide a été mise en place pour inciter les entreprises à recruter du personnel peu qualifié (donc rémunéré proche du SMIC). Mais ce mécanisme a l'effet pervers qu'il n'incite pas à augmenter les salaires. En effet, lorsqu'un employeur procède à des augmentations plus fortes que celle du SMIC, non seulement, il doit supporter le coût de cette hausse, mais il doit également prendre en compte la baisse de ses allègements : double peine pour lui ! Toutefois, en période inflationniste, sur un marché du travail

en tension, il est difficile, pour un(e) DRH de renoncer à des augmentations de salaire réclamées par les représentants du personnel. Il en va du climat social, mais surtout de la capacité de l'entreprise à retenir ses salariés. Mais rien ne sert de courir pour autant, car en procédant aux augmentations de salaire par retardement par rapport aux hausses du SMIC, l'entreprise fait des économies, bien entendu, mais elle bénéficie, en plus, d'allègements de cotisations supplémentaires. On vous explique tout cela avec un exemple.

EXEMPLE

Dans l'entreprise A, 70% des effectifs ont une rémunération comprise entre le SMIC et 120% du SMIC. Donc, les allègements de cotisations, on connaît bien ! Fin 2022, le salaire médian, qui nous servira de référence pour cet exemple, ressort à 1 790 €. Habituellement, les négociations annuelles sur les salaires ont lieu en avril de chaque année. Compte tenu des hausses successives du SMIC en 2022, l'entreprise a accepté une augmentation collective exceptionnelle en octobre 2022, en sus de celle d'avril. Le tableau récapitulatif des hausses accordées est représenté ci-contre.

Taux d'augmentation appliqués		
Date	SMIC	Entreprise A
Janv-21	1,00%	
Avr-21		1,0%
Oct-21	2,20%	
Janv-22	0,86%	
Avr-22		1,5%
Mai-21	2,65%	
Août-22	2,03%	
Oct-21		5,0%
TOTAL	8,74%	7,5%

A première vue, la somme des hausses des salaires appliquées en 2021 et 2022 par l'entreprise A est inférieure à celle du SMIC, malgré un rattrapage opéré en 2022. Mais en réalité, ce calcul est trompeur et l'écart est bien plus important qu'il n'y paraît, car les augmentations n'ont pas toutes eu lieu à la même date. En effet, sauf à bénéficier d'une forte augmentation, une hausse de salaire intervenant au mois d'octobre a peu d'impact sur votre salaire annuel de l'année en cours. Ainsi, le SMIC annuel en 2022 n'a, en réalité, progressé que de 5.25% par rapport à celui de 2021. Dans le même temps, le salaire de référence annuel de l'entreprise A n'a augmenté que de 2.65%. Ce décalage dans le temps des augmentations va profiter à l'employeur et aux allègements de cotisations sociales.

Au-delà de la problématique de baisse de pouvoir d'achat, ce qui a intéressé les élus du CSE de l'entreprise A, ce sont les effets sur la réduction de cotisations sociales de la réaction tardive de l'employeur à procéder aux augmentations de salaire par rapport au SMIC. Le CSE a fait appel à Metis Expertise dans le cadre de la consultation sur la politique sociale et a demandé une analyse précise sur ce point.

Mécaniquement, lorsque le SMIC augmente, l'allègement augmente également dans les mêmes proportions permettant de financer la hausse des cotisations sociales associées. Mais lorsque l'entreprise procède à des hausses de salaire inférieures à celles du SMIC, ou qu'elle décale dans le temps ces augmentations, elle rapproche la rémunération des salariés du seuil minimum. Cela permet alors à l'employeur de bénéficier d'un « bonus » complémentaire d'allègements de cotisations.

Dès lors que le SMIC augmente plus fortement et plus souvent que les NAO, comme cela a été souvent le cas en 2021, 2022, et encore en 2023, ce « bonus » d'allègements de cotisations patronales perdure et devient continu.

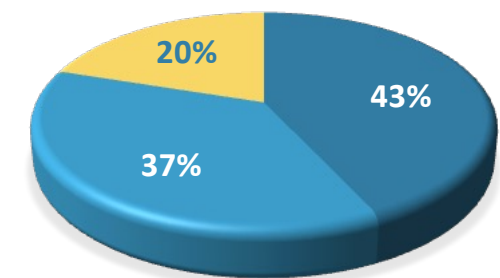
Les conclusions confirment les intuitions des élus :

Le salaire de référence annuel passe de 20 110 € en 2021 à 20 643 € en 2022, soit une augmentation de 533 € (+2,65%). Dans le même temps, les allègements de cotisations sociales patronales pour ce salaire de référence ont augmenté de 541€ entre 2021 et 2022. On serait ainsi tenté de conclure que la hausse du salaire brut de référence en 2022 a totalement été financée par des ristournes supplémentaires de cotisations accordées à l'employeur.

Toutefois, pour plus de précisions, il convient de mesurer le coût total pour l'employeur de l'augmentation de salaire, en retenant le salaire brut « chargé », comprenant les cotisations sociales patronales et ses allègements. Tout compris, le salaire de référence annuel « chargé » n'augmente que de 0,7% en 2022, et non 2,65%, et encore moins 6,5%, comme pourrait le laisser entendre l'employeur en additionnant les taux d'augmentation négociés en 2022 !

Financement de la hausse du salaire annuel de référence « chargé » en 2022 vs 2021

ENTREPRISE A



Près de la moitié est financée par la hausse des allègements de cotisations, directement liée à la hausse du SMIC

Plus d'un tiers du financement provient du « bonus » d'allègements : hausses inférieures à celles du SMIC et décalées dans le temps

L'entreprise ne finance que 20% du coût global de l'augmentation de salaire en 2022

En tant que représentant du personnel, n'hésitez pas, vous aussi, à faire ce calcul, pour que ce « bonus », qui n'est qu'une aubaine inflationniste, soit restituée à ceux qui attendent leurs augmentations !



LES NOUVEAUX « COLS VERTS » EN ENTREPRISE

Après les cols bleus et les cols blancs, voici venus les cols verts. Mais qui sont-ils ? Nous tous, et cela impacte nos emplois et nos méthodes de travail.

La transition écologique oblige, chacun d'entre nous, à adapter ses compétences et ses méthodes de travail

La transition écologique est une évolution vers un nouveau modèle économique et social, un modèle de développement durable qui renouvelle nos façons de consommer, de produire, de travailler, de vivre ensemble, pour répondre aux grands enjeux environnementaux.

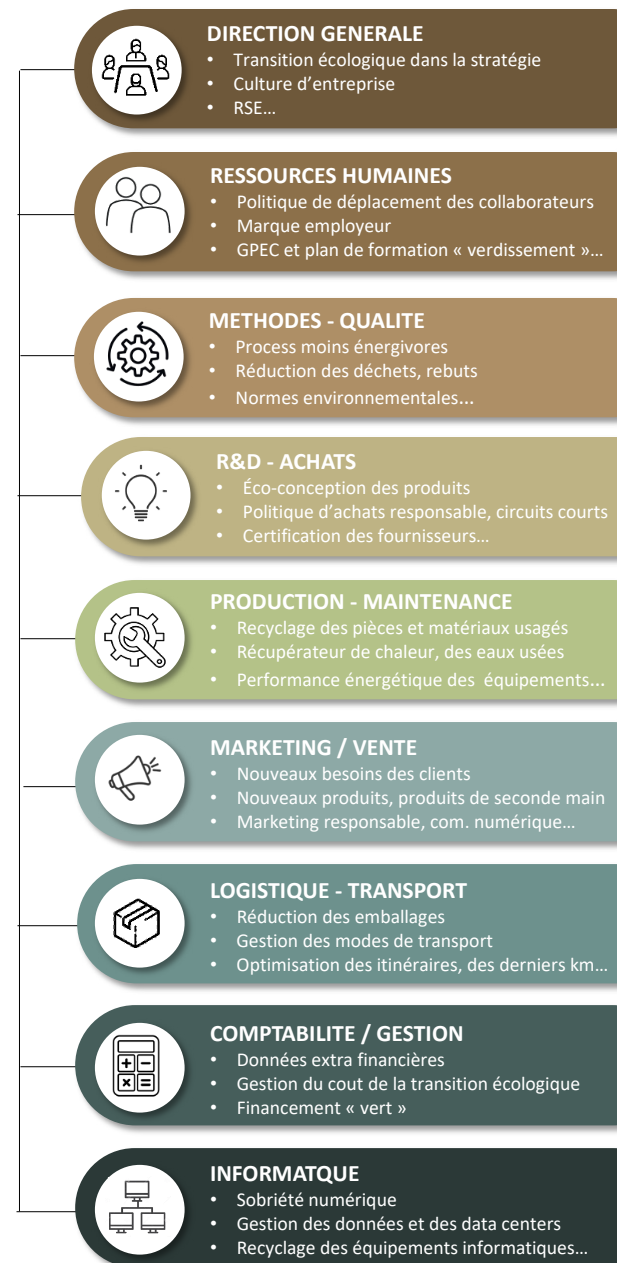
De nombreux métiers à finalité environnementale participent déjà à cette transition, dans des domaines tels que le traitement des pollutions ou des eaux usées, l'énergie renouvelable ou encore la valorisation de la biodiversité. Ces nouveaux emplois verts (les « green jobs »), s'opposent aux emplois bruns (les « brown jobs »), exercés, quant à eux, dans les secteurs les plus néfastes pour l'environnement (industrie pétrolière et textile, agriculture intensive par exemple). De nouveaux emplois émergent, d'autres tendent à disparaître.

Mais la notion de « green job » est bien plus large que les seuls emplois directement liés à la transition écologique. Elle regroupe aussi toutes les aptitudes, les compétences qu'il convient d'intégrer à nos métiers actuels, afin de répondre aux enjeux environnementaux. Nos métiers se verdissent.

A cela, s'ajoute la manière de travailler : le zéro papier s'impose, les bouteilles d'eau en plastique ont disparu des salles de réunion, le tri des déchets est systématique et nos déplacements professionnels sont modifiés. Notre comportement devient plus responsable, impulsé par une nouvelle culture d'entreprise. Très systémique, la transition écologique nécessite en effet des changements de pratiques à tous les niveaux, à l'intérieur de l'entreprise. Toutes les fonctions de l'entreprise sont ainsi concernées, de manière plus ou moins prégnante.

Chacun d'entre nous tend ainsi à verdir son emploi, par l'acquisition de nouvelles compétences et par de nouvelles méthodes et conditions de travail.

Toutes les fonctions de l'entreprise
sont concernées par la transition écologique



LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE ET LA GPEC
DOIVENT ADAPTER L'ENTREPRISE AUX ENJEUX
ENVIRONNEMENTAUX

Trop souvent vécue comme une contrainte, une démarche de transition écologique peut, au contraire, être une véritable opportunité de développement économique. D'une part, elle évite à l'entreprise d'être laissée sur le bas-côté par les partenaires économiques, clients et fournisseurs, qui, eux, sont déjà engagés. D'autre part, dès lors qu'elle devient un axe stratégique, cette démarche de transition permet d'acquérir un avantage concurrentiel, par l'innovation et l'image de marque déployée. D'ailleurs, l'obligation faite à certaines entreprises de publier leur performance extra-financière sur l'ensemble des implications sociales, environnementales et sociétales de leurs activités, est un signe. Désormais, la compétition entre entreprises se joue aussi sur ce terrain.

Mais la stratégie environnementale ne doit pas se limiter à une stratégie de communication environnementale, comme on le voit encore trop souvent. La démarche de transition écologique conduit à modifier, en profondeur, le modèle économique de l'entreprise, mais aussi social.



LE C.S.E. S'EMPRE DES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

Avec la loi Climat et Résilience, les enjeux de la transition écologique font leur entrée au C.S.E. L'article L2312-8 du Code du travail est modifié en conséquence. Désormais, « le comité social et économique a pour mission d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production, **notamment au regard des conséquences environnementales de ces décisions.** » La base de données économiques et sociales (BDES) s'est enrichie d'une lettre supplémentaire, la lettre E comme Environnementales, pour devenir la BDESE. Ainsi, doivent désormais y figurer des informations relatives à la politique générale en matière environnementale, l'économie circulaire et le changement climatique (bilan des émissions de gaz à effet de serre notamment).

QUELLE CHALEUR !

Les canicules à répétition ont marqué la France en 2023 et les travailleurs en entreprise. Inutile d'être un scientifique pour constater que la chaleur altère nos capacités physiques, cognitives et notre état psychique, pouvant affecter notre santé et notre sécurité. Cette chaleur est difficilement supportable lorsque

les gestes et postures au travail sont pénibles ou que l'activité est exercée dans un espace clos, mais aussi lorsque les trajets professionnels ou domicile-travail sont longs et éprouvants. Outre la négociation d'accords, en vue de gérer des événements (de moins en moins) exceptionnels, les représentants du personnel et les Directions devront

à court ou moyen terme imaginer des mesures structurelles en termes d'organisation et de conditions du travail pour s'adapter au réchauffement climatique : réduction des cadences de production à certaines périodes, ventilation, aménagement des horaires de travail ... et pourquoi pas la sieste !

Chaque année, le C.S.E. est consulté sur les orientations stratégiques de l'entreprise et ses conséquences sociales. Les partenaires sociaux sont amenés à négocier les accords GEPP. Ils sont ainsi partie prenante à la stratégie de transition écologique de l'entreprise.

Pour les C.S.E., il s'agit de veiller à ce que l'entreprise prenne le virage écologique à bras-le-corps et anticipe les conséquences sur l'emploi et les compétences. Il s'agit aussi de répondre aux possibles inquiétudes des salariés face à ces évolutions nécessaires, en particulier lorsque leur emploi est significativement impacté (emploi tendant à disparaître ou nécessitant une forte adaptation ou montée en compétences).



DES ÉLUS DU C.S.E. AU SERVICE DU COLLECTIF

Pour la cohésion et le dialogue social au sein d'une organisation, il est indispensable de mettre en place une instance qui permet de sauvegarder les intérêts des salariés. Pour cette raison, les représentants du personnel jouent un rôle essentiel dans la communication interne.

Mais il n'est pas aisé de se porter candidat aux élections professionnelles et les arguments ne manquent pas pour décourager les salariés : lourdeur des missions, absence de son poste de travail, peur de voir son évolution professionnelle mise en cause par cet engagement jusqu'à craindre des représailles de la part de son employeur. On note aussi parfois la peur de ne pas être à la hauteur ou d'entrer en conflit avec un collègue. Toutes ces raisons peuvent décourager les candidats, mais il existe aussi de bons arguments qui poussent à s'engager pour les autres.

Tout d'abord, faire partie du CSE permet de mieux connaître son entreprise. De multiples informations sont en effet portées à la connaissance des élus dans tous les domaines de la vie de l'entreprise : situation économique et financière (résultat, endettement, dividendes...), politique sociale (emploi, rémunération...), orientations stratégiques et projets de réorganisation (business plan, investissements...) ou encore politique environnementale. Ces informations permettent à l' élu de mieux contextualiser son environnement en ayant une vision complète et transverse de son entreprise.

Devenir membre du CSE, c'est aussi rejoindre une instance collégiale. Au sein du CSE, vous mettrez vos capacités au service d'un collectif et en retour, le mandat d' élu vous permettra de développer de nouvelles compétences. Outre les formations dont vous pourrez bénéficier dans l'exercice de votre mandat, vous développerez des capacités de communiquer et de

négociateur, que vous valoriserez au quotidien. Un mandat au CSE est une aventure dans laquelle vous allez forcément vous enrichir de nouvelles expériences. D'ailleurs, vous pourrez par la suite faire certifier certaines compétences acquises lors de votre mandat dans le cadre d'une Validation des Acquis de l'Expérience.

Être élu au CSE, c'est enfin et surtout être à l'écoute de ses collègues. Il s'agit de recueillir les demandes individuelles ou collectives, puis de convaincre la Direction de les prendre en compte. Les sujets sont divers : emploi, rémunération, évolution professionnelle, conditions de travail, etc... Il s'agit aussi de venir en aide à un salarié en difficulté dans son poste ou dans ses relations interpersonnelles, car le CSE est aussi là pour veiller au respect de chacun et de l'égalité professionnelle.

Au final, être élu au CSE, c'est veiller à ce que chacun de ses collègues trouve un sens à son emploi, trouve sa place dans l'entreprise.

S'investir sous la bannière du CSE, c'est être un salarié actif pour défendre les droits et les intérêts des autres salariés. Ces multiples casquettes, portées par les membres du CSE, en font des salariés incontournables dans l'entreprise, qui prennent parfois des risques individuels pour sauver le collectif.

Nous accompagnons quotidiennement les représentants du personnel. Nous partageons avec eux leurs craintes, leurs doutes, leurs angoisses, mais aussi leur pugnacité, leur énergie, leurs réussites, leurs valeurs.

SE FORMER POUR MIEUX CONVAINCRE

Spécialisé dans l'accompagnement des représentants du personnel depuis 2010, TRAJECTOIRE SOCIALE anime des actions de formation et apporte les outils indispensables au dialogue social. Notre offre de formation a vocation à vous accompagner pour répondre aux attentes des salariés, pour améliorer la préparation de vos consultations et être

acteurs dans la gestion de votre entreprise. Nos consultants et formateurs disposent d'une expérience significative dans les domaines de la gestion, du droit social ou des ressources humaines et sont tous spécialisés dans le conseil auprès des IRP. Ils s'attacheront à concevoir des programmes de formation répondant spécialement à vos besoins.

NOS THEMATIQUES :

- Formation économique du CSE :
 - Fonctionnement et prérogatives du CSE
 - Savoir lire les comptes de l'entreprise
- Rôle et missions du trésorier du CSE
- Négocier efficacement
- Préparer les consultations du CSE
- L'intéressement, la participation et les plans d'épargne salariale

En partenariat avec :



Pour accompagner les représentants du personnel dans leurs prérogatives



www.metis-expertise.fr



info@metis-expertise.fr



02 38 73 98 01



50 rue Tudelle
45100 Orléans