

# SOLUCIAL INTERVIEW EXCLUSIVE

**Caroline Barbe**

Avocate associée  
et spécialiste en droit du travail  
Solucial Avocats

# ÉDITORIAL

Le droit du travail structure les relations entre entreprises et collaborateurs. Il impose un cadre clair (10 h/jour, 48 h/semaine maximum) mais s'est assoupli ces dix dernières années.

Le droit du travail ne cesse de s'adapter aux transformations du monde professionnel. Aménagement du temps de travail sur l'année, heures supplémentaires, forfait jours... sont autant de leviers permettant d'ajuster l'organisation aux besoins et contraintes de l'entreprise.

Pour mieux en comprendre les enjeux, nous avons rencontré Caroline Barbe, avocate au cabinet Solucial, qui accompagne quotidiennement les entreprises dans la gestion de leurs ressources humaines.

Un échange dense et éclairant sur les équilibres juridiques entre droits et obligations de l'entreprise.



**CAROLINE BARBE**

Avocate associée et spécialiste en droit du travail  
Solucial Avocats



**Le droit du travail en France est régi par plusieurs instances. Cadre légal, conventions collectives, accords d'entreprise, droit européen... Comment ces différents échelons interagissent-ils ensemble ?**

Le travail en France est régi par ce que l'on appelle la pyramide des normes. La base de cette pyramide c'est le code du travail. C'est le socle commun à toutes les entreprises, qui définit les règles qui sont immuables et celles qui peuvent être négociées – soit directement avec les salariés, soit dans le cadre d'un accord collectif.

C'est à travers cette négociation que l'on obtient au 2<sup>e</sup> niveau de la pyramide, les conventions collectives de branches. Ces dernières fixent des règles d'un corps de métier.

S'en suivent les accords d'entreprise, et enfin le contrat de travail, qui est finalement le niveau le plus fin et le plus individualisé de négociation individuelle.

Auparavant, plus on montait dans la pyramide, plus les règles devaient être favorables aux salariés. Aujourd'hui, une marge de manœuvre est laissée, sur la plupart des sujets, pour que des accords d'entreprise puissent déroger aux accords de branche y compris de manière moins favorable, en considérant que les partenaires sociaux au plus proche du terrain sont les mieux au fait de ce dont l'entreprise et les travailleurs ont besoin, et qu'une négociation peut impliquer de faire des concessions sur des sujets pour faire des avancées sur d'autres.

## **Quels sont les principaux types de contrats de travail et leurs implications ?**

Il existe en France, deux grands types de contrats. Le contrat à durée indéterminé (CDI) et le contrat à durée déterminée (CDD).

Le CDI est le contrat de droit commun, la forme normale et générale de la relation de travail. Comme son nom l'indique, il ne prévoit pas la date de fin de la relation entre employeur et employé. Et il est plus souple qu'on ne le pense : il peut être rompu à tout moment, à condition de respecter les règles de forme et les motifs.

Le CDD, lui, est plus rigide. Déjà, il ne peut être utilisé que dans les cas spécifiques dont les 2 plus fréquents sont le remplacement ou surcroît d'activité. Et il ne peut être rompu que dans 3 cas : commun accord, faute grave ou inaptitude prononcée par la médecine du travail. Impossible donc, de se séparer de quelqu'un pour des questions de performance passée la période d'essai, qui est de surcroît beaucoup plus courte qu'en CDI. Pour finir, le CDD présente un coût. L'indemnité de précarité

qui doit être versée aux salariés en fin de contrat correspond à 10 % des salaires versés pendant toute la période du CDD. Ce qui n'est pas neutre pour l'entreprise.

Vous avez ensuite d'autres formes de contrat comme l'intérim, qui est un équivalent du CDD dans lequel le contrat n'est pas géré par l'employeur. Il permet à l'entreprise de pourvoir par le biais d'un tiers, l'agence d'intérim, un besoin en recrutement ponctuel. C'est une forme souvent utilisée dans l'industrie, notamment en cas de pic d'activité.

Vous avez enfin le contrat d'apprentissage. L'entreprise recrute une personne en formation, qui va alterner entre présence sur le site et périodes d'école. Ce type de contrat présente deux grands intérêts. D'une part, il permet répondre à un besoin de main d'œuvre qualifiée en formant en interne de futurs profils juniors. D'autre part, son coût est moins important qu'un autre type de contrat et il bénéficie de certaines aides.

**Bien que cela se pratique, le CDD ne doit pas être utilisé comme une période d'essai avant un CDI. À la fin du contrat le salarié, même s'il ne répond pas aux attentes de l'entreprise, pourrait redemander la qualification de son contrat de travail en CDI.**

## Comment est régie la période d'essai et quelle souplesse offre-t-elle aux entreprises ?

La période d'essai fait partie des règles du CDD comme du CDI. Elle permet à l'employeur comme au salarié, de s'assurer d'une véritable adéquation entre le poste, le profil et les attentes de chacun.

La durée de la période d'essai doit être notifiée dans le contrat de travail. Elle dépend des profils et des conventions collectives, mais est aujourd'hui relativement longue. Et bien souvent, la convention collective autorise son renouvellement. Ce dernier est alors à notifier avant la fin de la période d'essai, par écrit, avec accord du salarié. Il est d'usage de lui remettre un courrier à signer avec la mention « bon pour accord ».

Prenons l'exemple d'un profil cadre, sur lequel il y a de forts enjeux de recrutement. La période d'essai est généralement de 4 mois, sauf convention collective particulière. Avec un renouvellement, elle monte à 8 mois. En 8 mois, l'entreprise est, dans la plupart des cas, en mesure d'évaluer si la personne répond aux attentes du poste.

Dans le cas contraire, l'employeur doit simplement signifier la fin du contrat en



respectant un délai de prévenance, dont la durée dépend de celle de la présence du salarié dans l'entreprise.

Contrairement à un licenciement, l'employeur n'a pas à faire d'entretien préalable ou à motiver sa décision. Il doit juste s'assurer de remettre le courrier avant l'expiration de la période d'essai, soit en mains propres, soit par lettre recommandée.

Si le délai légal de prévenance n'est pas respecté, l'employeur doit verser une indemnité compensatrice, dont le montant est égal à celui des salaires et avantages que le salarié aurait perçus s'il avait travaillé jusqu'à la fin du délai de prévenance, qui est de maximum un mois.

**La flexibilité du travail en France peut être mal comprise ou perçue vu de l'extérieur. Pouvez-vous préciser comment fonctionnent réellement les 35 h ?**



Contrairement à une idée souvent reçue, les 35 h ne sont pas une limite du temps de travail, mais un cadre de référence. Très concrètement, ça veut dire que les salaires minimums qui sont fixés par la loi et les conventions collectives, le sont sur une base de 35 h.

Une entreprise peut donc tout à fait prévoir des contrats de 39 h ou 40 h par semaine, à deux conditions. La première est que le salaire fixé soit au moins égal au minimum conventionnel plus heures supplémentaires majorées (25 % pour les 8 premières heures supplémentaires réalisées dans la semaine, 50 % au-delà). La deuxième condition :

vérifier si le nombre d'heures souhaité tient ou non dans le contingent d'heures supplémentaires prévu par la convention collective. Au-delà de ce contingent (ou des 220 heures supplémentaires par an prévues par la loi), des contreparties obligatoires en repos (COR) doivent être accordées au salarié.

Quand la durée du travail est décomptée en heures, le plafond à respecter dans tous les cas, est de 48 heures par semaines (ou 44 heures en moyenne sur 12 semaines consécutives) et de 10 heures par jour (sur une amplitude horaire maximale de 13 heures).

## **Comment gérer les pics ou les baisses d'activité en respectant ce cadre ?**

La durée maximale de travail peut être dépassée, sur autorisation de l'inspection du travail dans les cas suivants :

- Travaux devant être exécutés dans un délai déterminé en raison de leur nature, des charges imposées à l'entreprise ou des engagements contractés par celle-ci ;
- Travaux saisonniers ;
- Travaux impliquant une activité accrue pendant certains jours de la semaine, du mois ou de l'année.

En cas de pic d'activité, il est également possible de renforcer ses effectifs en faisant appel à des contrats saisonniers, de l'intérim ou à des CDD pour faire face à l'accroissement temporaire d'activité. En cas de baisse d'activité temporaire,

certains dispositifs existent, tels que l'activité partielle (plus souvent connue sous son ancien nom de chômage partiel), qui permet de réduire ou suspendre l'activité, en indemnisant les salariés en partie, avec une prise en charge partielle par l'État.

À noter que pour les activités cycliques, des accords d'aménagement de la durée du travail à l'année peuvent être conclus au niveau des branches, mais également au niveau de l'entreprise (qu'elle ait des syndicats ou non). Ces accords permettent de faire travailler les salariés davantage sur certaines périodes, et moins sur d'autres, tout en lissant la rémunération mensuellement et en ne décomptant les heures supplémentaires qu'en fin d'année.



## Qu'en est-il des métiers impliquant de travailler le dimanche ?

En France, la loi oblige à au moins un jour de repos hebdomadaire, ce dernier étant par principe le dimanche. Après il y a des exceptions. Certaines sont directement prévues dans le code du travail pour les secteurs d'activité ne pouvant supporter de coupure (services d'urgence...).

Pour les autres métiers, cette exception se fait par la négociation d'un accord collectif ou par des dérogations administratives.

Pour les activités bénéficiant d'une dérogation permanente (établissements alimentaires, hôtels, transports...), le travail le dimanche est obligatoire s'il est prévu au contrat de travail.

Pour les autres types de dérogation, la répartition doit se faire sur le principe du volontariat, notifié par écrit.

Dans tous les cas, ce travail bénéficie d'une contrepartie par majoration de salaire ou une majoration du temps de récupération.

Quand la durée du travail est décomptée en heures, le plafond à respecter dans tous les cas, est de 48 heures par semaines (ou 44 heures en moyenne sur 12 semaines consécutives) et de 10 heures par jour (sur une amplitude horaire maximale de 13 heures).

## La France offre également la possibilité de travailler au forfait jours. Quelle différence avec le forfait heures ?

Pour le coup, le forfait jours est une vraie spécificité française. Je ne pense pas que ça existe ailleurs dans le monde. En tout cas je ne l'ai jamais vu chez mes clients étrangers et quand je leur en parle c'est un peu un OVNI.

Comme son nom l'indique, le salarié en forfait jours est tenu de travailler un certain nombre de jours dans l'année, dans la limite de 218 maximum par an. Il n'est donc pas soumis au décompte des heures hebdomadaires. En revanche, les règles relatives au repos quotidien et hebdomadaire s'appliquent.

Mon seul warning sur le forfait jours est qu'il nécessite un suivi. Le manager ou les ressources humaines doivent être en capacité de tenir le compte des jours travaillés, discuter périodiquement avec le salarié de sa charge de travail, de son droit à la déconnexion et de son équilibre vie pro vie perso. Sans quoi le forfait jour serait caduc.

**Méconnu à l'étranger, le forfait jour nécessite un véritable suivi du temps de travail, notamment lorsque le management n'est pas localisé en France.**

## **Pour les activités de back office, le COVID a vu l'arrivée massive et la généralisation du télétravail. Comment est encadré cette forme de travail aujourd'hui ?**

Le code du travail n'encadre que de façon très générale le télétravail, en renvoyant la fixation des détails par un accord ou via une charte élaborée par l'employeur, après avis du comité social et économique (CSE) s'il existe. Au-delà de quelques principes généraux (fourniture des moyens pour travailler, prise en charge des frais, égalité de traitement avec les travailleurs sur site), son cadre est donc propre à chaque structure, ce qui est intéressant car il permet d'ajuster les modalités à la culture de l'entreprise et à ses contraintes opérationnelles.

## **Comment se déroule un licenciement en France, quelles sont les règles à respecter ?**

En France, les procédures de licenciement sont très encadrées.

L'entreprise qui souhaite se séparer d'un salarié doit justifier d'un motif prévu par la loi. Il en existe 5 : l'insuffisance professionnelle, la faute, l'inaptitude médicale, une désorganisation liée à une absence prolongée ou le motif économique (lui-même encadré par la loi avec des procédures spécifiques).

L'employeur doit également respecter une procédure stricte. Convocation, entretien, délai de réflexion de 2 jours ouvrés minimum (et 1 mois maximum), puis lettre de licenciement.

Cette lettre est capitale pour protéger l'entreprise dans sa décision. En cas de litige, les juges se baseront uniquement sur l'appréciation des motifs qui y sont énoncés pour attester de la validité du licenciement.





**Nous venons de voir que le licenciement en France est très encadré. Qu'en est-il du coût de la rupture pour l'entreprise ?**

L'indemnité de licenciement en France est relativement peu élevée. Elle est calculée sur la base de 1/4 de mois de salaire par année d'ancienneté jusqu'à 10 ans d'ancienneté et 1/3 au-delà. Ce qui ne représente pas des sommes considérables au moment de la rupture, avec des préavis qui sont entre 1 et 3 mois en fonction de la classification du profil des salariés. Bien entendu, cela peut varier en fonction du secteur d'activité et des conventions collectives.

En cas de licenciement jugé abusif, les ordonnances Macron de 2017 ont mis en place un barème permettant de sécuriser les entreprises en fixant les condamnations minimales et maximales applicables.

À titre d'exemple, dans une entreprise de 11 salariés ou plus, si un licenciement est jugé sans cause réelle et sérieuse, l'ancien salarié pourra espérer obtenir entre 3 mois et 3,5 mois de salaire s'il avait 2 ans d'ancienneté au moment du licenciement, et entre 3 et 20 mois de salaire s'il avait plus de 30 ans d'ancienneté.

Attention : ces barèmes ne sont pas applicables si le licenciement est jugé « nul », c'est-à-dire dans des cas spécifiquement prévus par la loi, tels que l'existence d'une discrimination, d'un harcèlement, ou encore d'un licenciement pendant un arrêt pour congé maternité ou accident du travail (hors cas de faute grave ou d'impossibilité de maintenir le contrat).

## **Sur ces deux aspects flexibilité et coût de licenciement, comment nous situons nous par rapport à nos voisins européens ?**

Bien évidemment, tout dépend à quel pays on se compare.

Les procédures en France sont plus contraignantes qu'en Belgique ou en Angleterre par exemple, dans la mesure où l'employeur doit motiver le licenciement. Il doit s'assurer d'être exhaustif dans ses explications et que le motif donné corresponde bien à un motif légal. En revanche, le coût du licenciement sera plus élevé chez notre voisin belge car il prend en compte l'ancienneté, l'âge et la rémunération du salarié et prévoit de longs préavis.

Mais si on compare avec les Pays-Bas ou l'Allemagne, c'est à mon sens plus

facile de licencier en France. Là-bas, le licenciement est soumis à l'accord d'un juge ou des représentants du personnel. Ce qui n'existe pas en France, mis à part pour dans le cas très précis des salariés protégés comme les représentants du personnel, pour lesquels l'accord de l'inspection du travail est nécessaire. En dehors de ce cas particulier, il suffit, comme nous venons de l'évoquer, de bien choisir comment qualifier et justifier les motifs pour que le licenciement soit reconnu valable par les juges en cas de litige.

**En France, bien que la procédure du licenciement soit plus encadrée que dans certains pays européens, son coût est en revanche plus mesuré.**



**Les salariés français ont une image très protestataire, syndicalisée et revendicatrice à l'étranger. Quel impact les grèves ont elles sur les entreprises ?**

Je sais que c'est une idée reçue plutôt tenace auprès des entreprises étrangères, mais il n'y a pas tant de grèves que ça en France. En 17 ans d'exercice en tant qu'avocate en droit social aux côtés des entreprises, je n'en ai pas rencontré beaucoup. Je pense même qu'au cabinet, on doit entendre parler de 3 ou 4 grèves par an grand maximum sur l'ensemble des entreprises que l'on suit et sur des secteurs d'activité souvent ciblés.

Il faut également savoir que la grève est très réglementée en France et distinguer le secteur public du privé. Dans le secteur public ou chargé d'une mission de service public (hôpitaux, transports...), la loi impose désormais un préavis avec obligations de négocier pour tenter d'éviter la grève. Dans le secteur privé traditionnel, il n'y a pas d'obligation de préavis de grève. En revanche, une grève nécessite une véritable revendication collective.



Le taux de syndicalisation en France dans le privé est extrêmement bas, comparativement au reste de l'Europe. Il est de l'ordre de 5 ou 6 %, ce qui est vraiment peu. Même si bien entendu, il n'est pas nécessaire d'être syndiqué pour faire grève.

**Il n'y a pas tant de grèves que ça en France !**



***Pour finir cette interview, permettez-nous une question d'actualité. Depuis quelques mois, l'IA est sur toutes les lèvres. Va-t-elle bouleverser le droit du travail ?***

Malgré toutes les avancées de ces dernières années sur le sujet, je pense que nous n'en sommes encore qu'aux prémices de l'IA et son impact sur nos métiers. Il suffit de lire pour nous rendre compte que nous entamons une véritable révolution industrielle des cols blancs.

Pour le moment, je n'ai pas noté d'impact particulier sur le droit du travail mais cela viendra nécessairement. Ne serait-ce que parce qu'un employeur a une obligation de transparence sur différents sujets comme ses méthodes de recrutement ou de contrôle de la production et de l'activité des salariés. L'utilisation de l'IA en entreprise devra être réglementée et nous aurons peut-être demain au cabinet, des experts en la matière.

Prenons l'exemple du recrutement. Peut-être devrons nous discuter un jour en procès pour discrimination, d'un recrutement aidé par l'IA. Je vois aujourd'hui deux facteurs pouvant poser problème :

- Le paramétrage de l'IA, de son algorithme, qui permettrait d'influencer le résultat. Ça ne se voit pas encore mais c'est peut-être un sujet que l'on rencontrera.
- La data sur laquelle travaille l'IA, notamment vis-à-vis du traitement des données personnelles et du respect de la RGPD.

Ce sont là des sujets d'avenir très concrets.

# BESOIN D'AIDE POUR VOTRE PROJET DE DÉVELOPPEMENT ?

**CONTACTEZ-NOUS !**



**NORD FRANCE INVEST**  
L'AGENCE DE PROMOTION ÉCONOMIQUE  
DES HAUTS-DE-FRANCE

Espace International,  
299 boulevard de Leeds  
59777 LILLE - France



FINANCÉ PAR

