

Attractivité : les mesures

Si l'attractivité du secteur sanitaire, social et médico-social est au cœur des enjeux, nombre d'associations et de fondations font œuvre de créativité pour attirer de nouvelles recrues et lutter contre le turn-over... tout en maîtrisant les coûts. Tour d'horizon, non exhaustif, des principaux leviers actionnés par les organismes gestionnaires et des points de vigilance à ne pas sous-estimer.

1 Lors du recrutement...

• Prime à l'embauche
Primes d'arrivée, de bienvenue ou *Golden hello* : très usuel dans certains secteurs et pour certaines fonctions, ce dispositif tend à se pratiquer au sein des structures rencontrant des difficultés de recrutement persistantes liées au poste ou au secteur géographique. Naturellement, son versement n'a d'utilité pour l'employeur que si le salarié s'engage, en contrepartie, à rester dans les effectifs pendant une certaine durée. Or, la clause contractuelle ne doit ni porter une atteinte excessive à la liberté du salarié de quitter son travail ni faire dépendre le versement de la prime de la seule volonté de l'employeur^[1]. En pratique, ce dernier a deux options :

• verser plusieurs primes à échéances successives et définitivement acquises par le salarié ;
• verser une prime à l'embauche ou à l'issue de la période d'essai mais dont l'acquisition n'est définitive qu'au bout d'un certain temps : si le salarié quitte les effectifs avant cette échéance, il sera redevable d'un remboursement partiel au prorata^[2].

• Prime de recommandation
Aussi appelée prime de cooptation, celle-ci est accordée à un salarié qui participe au processus de recrutement en recommandant un candidat. Outre une réduction drastique des coûts de recrutement, elle permet d'y associer les salariés en poste, faciliter l'intégration et garantir une certaine adéquation entre le professionnel recruté et le poste proposé.

• Reprise d'ancienneté à l'embauche

Nombre de conventions collectives prévoient déjà des

dispositions plus favorables que la loi en la matière. Il en va notamment ainsi des conventions collectives nationales (CCN) du 15 mars 1966, du 31 octobre 1951 ou encore de celle de l'aide à domicile. Certains employeurs ont fait le choix d'être encore plus favorables, par exemple, en supprimant la condition tenant à la nature de la convention collective appliquée dans le précédent emploi ou en élargissant la durée de reprise d'ancienneté.

« La prime de recommandation peut en réalité réduire les coûts de recrutement. »

Attention ! Il est indispensable de réfléchir en amont aux conséquences souhaitées : uniquement pour la rémunération (coefficient ou prime d'ancienneté) ou reprise d'ancienneté totale (y compris pour les droits afférents à la suspension et à la rupture du contrat notamment) ? La clause ne doit laisser place à aucune interprétation.

• Aides à la mobilité
Afin d'attirer des profils ne se trouvant pas nécessairement à



Les dispositifs financiers ou ceux liés au temps et à la qualité de vie au travail contribuent à fidéliser les salariés nouvellement recrutés.

proximité du lieu d'exercice du poste, l'employeur peut également proposer différentes aides à la mobilité : prise en charge des frais de déménagement, aide à la recherche d'un logement, congé d'installation... Attention, toute prise en charge financière est toutefois soumise à contributions sociales et à impôt.

2 à conserver une fois en poste
Recruter le salarié ne suffit pas : encore faut-il l'inciter à rester. S'agissant des mesures liées

à l'exécution du contrat de travail, on distingue les dispositifs financiers de ceux liés au temps et à la qualité de vie au travail.

• Mesures financières
Sans prétendre à l'exhaustivité, un certain nombre de mesures permettent d'améliorer le pouvoir d'achat des salariés tout en s'inscrivant dans une enveloppe budgétaire maîtrisée.

• La prime de partage de la valeur remplace depuis juillet 2022 la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat et bénéficie d'une exonération de cotisations sociales (son régime social et fiscal étant toutefois, depuis 2024, moins favorable^[3]).

• La mise en place d'un compte épargne-temps (CET) permet au salarié d'y stocker des droits à congé ou des sommes perçues afin de bénéficier d'une rémunération immédiate ou différée ou d'un congé ultérieur^[4].

• La fixation de primes sur objectifs : si ce mot peut sembler tabou dans le secteur, il n'en demeure pas moins que

possibles dans le secteur

ce système se fait une place, notamment à l'égard des cadres.

• La création d'une prime d'intéressement, contrairement à une idée reçue, n'est pas limitée au secteur lucratif et peut reposer sur des critères qualitatifs et/ou quantitatifs adaptés (satisfaction des usagers, réduction de l'absentéisme...).

• Un plan d'épargne entreprise ou un plan d'épargne retraite d'entreprise collectif peuvent être instaurés.

« D'abord, il est nécessaire de vérifier si la mesure concernée nécessite un accord collectif. »

• En cas d'absentéisme ou de surcroît d'activité, le recours aux heures supplémentaires plutôt qu'au contrat de travail à durée déterminée : cela est moins coûteux pour l'employeur et avantageux pour les salariés volontaires (majoration salariale, exonération de certaines cotisations sociales et d'impôt sur le revenu dans une limite de 7500 euros par an).

• Titres-restaurants, forfait mobilités durables... La mise en place d'avantages pouvant bénéficier d'un régime social et fiscal favorable sont à envisager.

• Sans oublier le bénéfice d'activités sociales et culturelles, le cas échéant gérées par le comité social et économique (CSE) disposant d'un budget dédié (chèques-vacances, chèques-cadeaux, etc.).

• Organisation du temps de travail et QVCT

Outre le volet financier, l'amélioration de la qualité de vie et des conditions travail (QVCT) est aujourd'hui un enjeu majeur de fidélisation. En mai 2023, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail diffusait un guide^[5] partageant des retours d'expériences et

recommandations d'employeurs notamment associatifs. Au sein de l'entreprise, les principaux leviers d'attractivité identifiés touchent au processus d'intégration lors de l'embauche (*lire aussi dans ce numéro, p. 34*), à la montée et l'adaptation en continu des compétences, au soutien managérial et à l'organisation du temps de travail. S'agissant plus précisément de ce dernier point, de nombreuses mesures sont aujourd'hui mises en place au sein des structures du secteur : aménagement du temps de travail avec octroi de jours de repos, horaires individualisés, télétravail, semaine de quatre jours^[6], congés supplémentaires^[7] (augmentation des congés légaux pour événements familiaux, congé menstruel, congé d'engagement associatif, etc.).

3 Quelle formalisation juridique ?

Accord collectif, décision unilatérale, clause du contrat de travail ? La concrétisation des différents leviers d'attractivité implique de s'interroger sur leur formalisation. En pratique, il convient de raisonner par étapes. En premier lieu, il est nécessaire de vérifier si la mesure concernée nécessite un accord collectif (par exemple, en matière d'aménagement du temps de travail ou de CET).

Ensuite, il convient de questionner l'opportunité, voire l'obligation, d'échanger au préalable avec les délégués du personnel, s'ils existent. En effet, la plupart des dispositifs précités relèvent du champ des négociations obligatoires sur la rémunération (salaires effectifs, temps de travail et partage de la valeur ajoutée) ou sur l'égalité professionnelle et la QVCT. Or, tant que ces négociations sont en cours, l'employeur ne peut, dans les matières traitées, arrêter de décisions unilatérales concernant la collectivité des salariés, sauf si l'urgence le justifie^[8].

Si la décision unilatérale a l'avantage de la simplicité de conclusion comme de dénonciation, la voie de l'accord collectif peut constituer un levier de négociation et bénéficie, dans une certaine mesure, d'une présomption de justification des différences de traitement^[9]. Il est donc essentiel de s'interroger, en amont, sur la durée de la mesure et sur les conséquences juridiques recherchées.

En outre, il convient de vérifier si la mesure implique une consultation préalable du CSE ; à défaut, une simple information peut rester opportune. Enfin, la vigilance est de mise quant au contenu des contrats de travail : il est préconisé, en cas de mention d'un avantage, d'user des

termes « à titre informatif » ou « indicatif » afin de se prémunir du risque de contractualisation.

Cécile Noël,
avocate conseil, Picard avocats

[1] C. civ., art. 1170 et 1304-2

[2] Cass. soc. 11 mai 2023, n° 21-25.136

[3] Voir le site <https://boss.gouv.fr>

[4] Au sein de la Bass, accord de branche étendu du 1^{er} avril 1999

[5] Lire La QVCT pour agir sur les problèmes d'attractivité, sur www.anact.fr

[6] Lire Direction[s] n° 226, p. 32

[7] Sous réserve des structures appliquant la CCN du 15 mars 1966, tombée dans la potion des congés trimestriels et d'ancienneté...

[8] C. trav., art. L. 2242-4

[9] Cass. soc. 30 mai 2018, n° 17-12.925

L'OFFRE DE FORMATIONS EN ACTION SOCIALE 2024

À destination des dirigeants, des cadres et des travailleurs sociaux du secteur social et médico-social

- 1 événement annuel
- 4 brunchs d'actualité
- 9 thématiques de formations
- 46 formations INTER entreprises déclinables en INTRA ou sur-mesure

Remise de 10%
Pour les abonnés **Direction[s]**
avec le code **ABO10**

Rendez-vous sur formation.lefebvre-dalloz.fr

Lefebvre Dalloz
Compétences.