

La lettre d'iformations

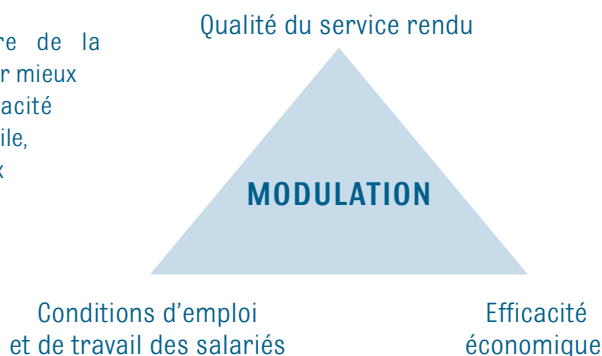
services aux particuliers - insertion par l'activité économique

ASSOCIATIONS PRESTATAIRES

La modulation, un virage à bien négocier...

La mise en place de la modulation est déjà bien entamée dans le secteur des services à la personne. Pour les associations qui n'ont pas encore "sauté le pas", ou sont en train de le faire, plusieurs questions stratégiques se posent.

Comment, tout d'abord, faire de la modulation une opportunité pour mieux concilier l'obligation d'efficacité économique des services à domicile, la qualité du service rendu aux clients ou aux usagers et enfin l'amélioration des conditions de travail et d'emploi des salariés ?



Comment, ensuite, accompagner au mieux le changement de culture et de dynamique sociale que la modulation induit nécessairement dans les organisations ?

Pour les associations qui fonctionnaient "à l'heure", elles peuvent avec la modulation, garantir des emplois moins précaires à leurs salariés. Pour autant, le rapport salarial change : ce qui pouvait être vécu de part et d'autre comme une forme de liberté laisse la place à un cadre beaucoup plus structuré, et donc plus contraignant... Le rôle des responsables de secteur s'en trouve aussi considérablement transformé, comment les soutenir dans cette mutation ?

Pour les associations qui mensualisaient déjà leurs salariés, la modulation leur permettra de rationaliser leurs charges de personnel. Mais les salariés accepteront-ils la nouvelle donne ? Comment anticiper et prévenir les refus, voire les conflits ?

L'attention portée à la conduite du changement permet d'apporter des réponses à ces questions : il s'agit de s'appuyer sur la dynamique sociale pour une mise en place de la modulation efficace, comprise et partagée.

L'expérience de démarches similaires nous amène à identifier plusieurs étapes dans la mise en place de la modulation :

- 1) Pour la direction, choisir le type de conduite du changement qu'elle souhaite adopter : en particulier, quelle possibilité sera donnée aux salariés d'exprimer leur point de vue sur la modulation et les changements qu'elle va induire dans leur travail, de proposer des idées concernant l'organisation future ? L'expérience montre que cette participation des salariés à la réflexion permet des mutations mieux acceptées et finalement plus réussies. Cela ne veut pas dire que « tout le monde va décider de tout » ! Cela permet simplement que chacun apporte sa vision, pour finalement enrichir la réflexion collective.
- 2) Faire un premier travail sur les gains et les pertes potentiels, vu du côté de la direction, et sur les marges de manœuvre. Trois domaines de réflexion peuvent être explorés : économique, social, organisationnel

Par exemple, dans le domaine économique : les gains potentiels viendront de la diminution des heures payées non facturées (pour les associations appliquant la mensualisation), de la variation encadrée des durées du travail et d'une meilleure capacité d'adaptation aux aléas du service. Les pertes potentielles (momentanées) seront à surveiller du côté du coût de remise en

Stages à venir...

Programmes détaillés sur www.iformations.fr

DROIT DU TRAVAIL

ASP prestataires : la pratique de la modulation : validation

Lieu du stage : Valence

Date : 13 et 14 décembre 2007

Durée : 2 jours (14 heures)

Prix : 700 € HT, soit 837,20 € TTC

INSERTION

AI/ETTI : développer son réseau d'entreprises et ouvrir des opportunités d'insertion

Lieu du stage : Valence

Date : 7 et 8 février 2008

Durée : 2 jours (14 heures)

Prix : 517 € HT, soit 618,33 € TTC

PILOTAGE ÉCONOMIQUE

ASP prestataires : services à la personne : réglementation de l'activité et financements

Lieu du stage : Valence

Date : 14 et 15 février 2008

Durée : 2 jours (14 heures)

Prix : 517 € HT, soit 618,33 € TTC

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ASP prestataires : prévention de l'épuisement professionnel des aides à domicile

Lieu du stage : Valence

Date : 21 et 22 février 2008

Durée : 2 jours (14 heures)

Prix : 517 € HT, soit 618,33 € TTC

Sommaire

❖ PAGE 1

La modulation, un virage à bien négocier...

❖ PAGE 2

Petits conseils pour défendre soi-même l'association devant le conseil de prud'hommes

conformité vis-à-vis du code du travail (ex : paiement de tous les temps de trajets intermissions), ou encore des coûts de mise en place de la modulation (logiciel, formation, ingénierie juridique pour les avenants, temps de mise à jour des contrats, temps de réunions d'information du personnel, temps d'apprentissage administratif...)

- 3] Fixer un cadre de travail précis et maîtrisé : calendrier, communication, constitution des groupes de travail. S'ils existent, les représentants du personnel seront associés dès cette phase.
- 4] Au sein de groupes de travail, c'est l'expression des attentes et points de vue des différents acteurs (administrateurs, salariés, responsables de secteur, instances représentatives du personnel...), qui permettra de cerner les gains potentiels et les risques de la modulation, et d'explorer ensemble les marges de manœuvre.
Exemple : un fort turn-over existe dans une association, lié au manque d'attractivité des emplois (bas salaires, horaires variables et peu compatibles avec une vie familiale, amplitudes importantes). L'association fonctionne en mensualisation ce qui la pénalise financièrement. Les marges de manœuvre économiques dégagées par la modulation pourront être en partie consacrées à revaloriser les emplois (meilleur nombre d'heures, possibilité de semaines à zéro heure pour les temps partiel), ce qui va contribuer à fidéliser le personnel.
- 5] Deux ou trois scénarios de mise en place peuvent être ébauchés, avec les avantages et inconvénients de chacun : cela éclairera les arbitrages que les dirigeants seront amenés à faire. Ces arbitrages seront expliqués au personnel.
- 6] Une fois les modalités de mise en place fixées, l'association a tout à gagner à suivre de près les premiers mois de la mise en œuvre de la modulation : un dispositif léger d'évaluation et de pilotage, fonctionnant selon des règles établies à l'avance et si possible avec les acteurs qui ont participé à la mise en place, permettra d'analyser en direct les retours d'expérience, les inévitables problèmes, et de faire sur cette base les ajustements nécessaires.

Ainsi la mise en place de la modulation peut être une occasion d'expérimenter une autre conduite du changement, une autre dynamique sociale. L'efficacité économique de la structure, la qualité du service rendu et les conditions de travail et d'emploi des personnels ont tout à y gagner !

Geneviève Dupond, conseil aux entreprises et aux associations
ISICE Conseil : 8 rue François Dumas - 73800 MONTMELIAN
Tél. 04 79 84 47 43 - www.isiceconseil.fr

TOUS EMPLOYEURS

Petits conseils pour défendre soi-même l'association devant le conseil de prud'hommes

Par Marie-Claude CHANVRIER, directrice de l'AMAC, association de services à la personne de Mulhouse, et conseillère prud'homale.

Madame Chanvrier a participé au stage "dirigeants des AI : l'essentiel de la législation" en juin 2007. A notre demande, elle a accepté de faire part à nos lecteurs de ses recommandations pratiques pour les dirigeants d'association, bénévoles ou salariés, qui se trouvent face à un litige prud'homal et ne souhaitent pas faire appel à un avocat pour leur défense. Nous la remercions vivement pour cette contribution qui permettra à nos lecteurs de mieux se défendre. Nous invitons nos lecteurs à nous faire part de leur expérience en la matière.

• S'assurer que nous pourrions défendre sereinement le dossier

Il ne faut pas que la personne qui va défendre l'association devant le conseil de prud'homme soit trop impliquée, car elle n'arrivera pas à se détacher du conflit pour défendre en droit le dossier. Il n'est pas utile de prendre systématiquement un avocat ils ne savent que très rarement ce qu'est

Brèves

❖ Les employeurs doivent veiller au maintien de l'employabilité de leurs salariés

Arrêt rendu par la Cour de cassation le 23 octobre 2007, Soulies et autres c/Syndicat de l'Union des opticiens. «Constatant que les salariées, présentes dans l'entreprise depuis respectivement 24 et 12 ans, n'avaient bénéficié que d'un stage de formation continue de trois jours en 1999, les juges du fond ont pu en déduire qu'au regard de l'obligation pour l'employeur d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, ces constatations établissaient un manquement de l'employeur dans l'exécution du contrat de travail, entraînant un préjudice distinct de celui de la rupture». Compte tenu de l'importance de cette décision de justice, nous reviendrons sur ce sujet dans un prochain numéro de la lettre d'i)formations.

❖ Organismes mandataires : grille de salaire négociée le 7 juillet dernier

Attention, cette grille n'est pour l'instant pas en vigueur. Nous attendons la publication de l'arrêté d'extension. Actualité à suivre sur www.iformations.fr. Utilisez notre veille juridique gratuite par mail.
Coût du repas : 4,50 €
Coût du logement : 69,00 €
Grille des salaires horaires sans ancienneté par niveau

Niveau 1	8,51 €/heure
Niveau 2	8,70 €/heure
Niveau 3	8,90 €/heure
Niveau 4	8,96 €/heure
Niveau 5	9,40 €/heure

Salaires majorés pour ancienneté consultable sur www.iformations.fr rubrique toutes les actualités, actualité n°73/07.

Consultez notre documentation juridique sur www.iformations.fr, vous y trouverez également l'actualité juridique, les numéros de La LETTRE d'i)formations, les stages 2008. Pour recevoir gratuitement cette lettre par mail, inscrivez-vous sur la page d'accueil du site www.iformations.fr

une structure d'insertion par l'activité économique. Mais prenez toujours un avocat si vous êtes affectivement touché dans le dossier.

• **Choix de la personne qui va défendre l'association**

Choisir une personne qui n'aura pas l'appréhension de parler en public, et qui parle lentement et distinctement.

• **Mettre vos arguments par écrit**

La procédure est orale, c'est-à-dire que ce n'est pas obligatoire mais les conseillers traitent beaucoup d'affaires et ils ne délibèrent pas immédiatement après l'audience ; le greffier ne prend en note que les grandes idées et ce que le Président demande de noter. Si vous voulez que vos arguments soient examinés, vous devez rédiger un écrit.

• **Envoyer vos arguments écrits et vos pièces à l'adversaire**

Il est obligatoire d'envoyer à votre adversaire (de préférence par courrier recommandé avec accusé de réception), à la date prévue par le calendrier de procédure qui est établi pendant l'audience de conciliation, vos arguments écrits et vos pièces (c'est-à-dire les documents écrits que vous donnerez aux juges lors de l'audience de jugement pour prouver vos affirmations).

• **N'employez pas de sigles ou d'abréviations**

Il se peut que parmi les juges une personne connaisse bien votre secteur d'activité mais ce n'est pas la majorité. Le Conseil de prud'hommes est divisé en cinq sections. En section Activités Diverses (devant laquelle sont jugées les affaires concernant les associations) comme en section Encadrement¹ (devant laquelle sont jugées les affaires concernant un salarié ayant la qualité de cadre, quelle que soit l'activité de l'employeur), les juges aussi bien employeurs que salariés viennent de divers horizons : ils ne vivent pas notre quotidien, ils ne connaissent pas forcément notre langage.

• **Avant l'audience : construire un dossier de plaidoirie**

Reprenez l'ensemble de vos écrits et faites en un résumé détaillé. Ensuite prenez chaque argument, notez le sur un feuille A3, que vous pliez en deux et dans laquelle vous glisserez les pièces (= vos documents de preuve) qui se rapportent à l'argument. Vous remettrez ces dossiers au président en fin de plaidoirie. Attention vous ne pouvez déposer que les pièces que vous avez transmises à la partie adverse.

• **Pendant l'audience**

C'est habituellement le salarié qui parle en premier, car c'est celui qui a introduit l'affaire. Pendant sa plaidoirie écoutez, prenez des notes auxquelles vous allez répondre. Mais même si votre adversaire dit des contre-vérités, ne le coupez pas, vous pourrez vous expliquer ensuite. Vous parlerez au président et aux autres juges mais pas à votre adversaire, même si celui-ci essaie de vous déconcentrer. S'il y a un micro, parlez détaché, et ne vous en occupez pas. Ne posez pas vos bras sur le pupitre et parlez distinctement, les juges sont des employeurs et des salariés, ce ne sont pas vos ennemis. Si vous appliquez une convention collective, mettez-en un exemplaire dans votre dossier de plaidoirie, les conseillers n'auront pas à la chercher. Placez des post-it pour que vous-même et les conseillers prud'homaux retrouvent facilement les articles auxquels il est fait référence dans votre argumentation.

Prenez le temps de parler distinctement, de faire des pauses en reprenant votre souffle : les conseillers sont là pour écouter et l'absence de rupture de ton peut avoir un effet soporifique. N'hésitez pas à répéter si vous avez bafouillé.

Lorsque vous parlez, restez concentré sur votre plan même si la partie adverse vous emmène sur des choses auxquelles vous n'avez pas pensé. Tout ce qui ne vous a pas été envoyé par écrit n'a pas d'importance mais peut vous déconcentrer. Tout ce qui est écrit sera repris par les juges pendant le délibéré.

C'est toujours le défendeur (généralement l'employeur) qui parle en dernier. Les conseillers peuvent vous poser des questions ainsi qu'à votre adversaire sur certains points particuliers. Faites attention à ne pas vous laisser emporter en élevant le ton ou en voulant à tout prix répondre sans avoir au préalable demandé la parole au Président de l'audience.

¹ Les autres sections sont la section industrie, la section commerce et la section agriculture.

Brèves

❖ **Al ou ETTI : les tickets restaurant doivent être octroyés aux salariés mis à disposition si les salariés de l'utilisateur en bénéficient**

Il s'agit d'une question ancienne enfin tranchée par la Cour de cassation dans un arrêt rendu le 29 novembre 2006 en matière de travail temporaire (Sté The Timken Company / Adam). Les tickets restaurant sont donc bien un élément de la rémunération. Or les intérimaires, comme les salariés mis à disposition par les Al en secteur marchand, bénéficient de l'égalité de rémunération. Ils doivent donc avoir accès aux titres restaurant lorsqu'ils existent dans l'entreprise utilisatrice. La Cour de cassation n'indique toutefois pas qui, de l'entreprise utilisatrice ou de l'entreprise de travail temporaire, sera chargé de délivrer en pratique les titres restaurant. Il nous semble logique que ce soit l'ETT, qui est l'employeur et à ce titre le responsable du versement de tous les éléments de rémunération. Dans l'arrêt rendu par la Cour de cassation, c'est d'ailleurs l'ETT qui a été condamnée à verser à l'intérimaire des dommages-intérêts égaux au montant de la part patronale des tickets restaurant. Les ETT(I) et les Al doivent donc rajouter cette question à la liste des questions posées aux entreprises utilisatrices avant toute mise à disposition : faites-vous bénéficier vos salariés de tickets restaurant ? Si oui, quel est le montant de la participation de l'employeur ?

❖ **Bonne nouvelle !**

Le conseil pour la simplification du langage administratif doit veiller "à la qualité, l'intelligibilité et à la clarté des formulaires administratifs".