

BONNE CONDUITE : faut-il la récompenser ?

L'idée d'octroyer des récompenses aux bons conducteurs est dans l'air du temps et atteint même le sommet de l'État. Dans les entreprises, instaurer un tel dispositif nécessite cependant des précautions, notamment pour ne pas tomber dans la sanction pécuniaire, en cas de retrait de la dite récompense au motif d'un accident.



La prime motivée par un bon comportement au volant peut se heurter au risque de sanction pécuniaire.

➤ Récompenses : quelles sont les conditions à respecter ?

Lors de la présentation du plan gouvernemental visant à réduire la mortalité routière, le 9 janvier dernier (lire page 28), le Premier ministre Édouard Philippe a annoncé vouloir réfléchir à un système de récompense pour les conducteurs ayant conservé tous leurs points. La réflexion est lancée et doit aboutir avant l'été.

Si cette mesure est passée inaperçue, occultée par le débat autour de celle liée à la baisse de la limitation de vitesse à 80 kilomètres/heure sur le réseau secon-

daire, ce sont pourtant là aussi tous les conducteurs, soient 37 millions de Français, qui sont potentiellement concernés. La possibilité d'obtenir des points supplémentaires sur leur permis de conduire ou de bénéficier d'un « sursis » en cas d'infraction exceptionnelle figure parmi les pistes évoquées. L'une des difficultés consistera à distinguer les vrais bons conducteurs de ceux qui conservent leurs 12 points simplement parce qu'ils ne conduisent pas ou très peu. Ce type de dispositif n'est pas

Des bons comportements

Selon l'enquête de MiX Telematics (2013), 75% des conducteurs européens indiquent ne jamais recevoir de consignes particulières afin de les encourager à adopter une conduite responsable ni ne bénéficient de conseils. Pourtant, 19 % estiment que leur conduite fait partie de leur évaluation individuelle. 14 % sont d'ailleurs récompensés en cas de bon comportement et 13 % sont pénalisés en cas de comportement jugé inapproprié. Pour se faire une idée des comportements au volant de leurs salariés, certains employeurs ont installé des technologies embarquées dans les véhicules de leurs employés. 10 % des salariés en sont équipés. Ces outils mesurent la vitesse, les accélérations brutales, les freinages brusques et les situations de surrégimes.

une première mais la nouveauté réside dans le fait que l'État lui-même octroierait cette récompense.

LES VERTUS DE LA RÉCOMPENSE

Dans le monde de l'entreprise, ce procédé est connu. Selon une enquête datant de 2013, 14 % des employeurs récompensaient alors leurs salariés faisant preuve d'un bon comportement au volant avant de revenir parfois en arrière (voir encadré ci-dessus).

Les raisons qui incitent les entreprises à

instaurer ce type de récompenses sont liées aux vertus de la prévention du risque routier. Outre la question de la sécurité de ses salariés, l'employeur peut vouloir réduire l'accidentologie, ce qui permet de fait d'améliorer la performance globale de l'entreprise. Des économies directes et indirectes peuvent être réalisées sur l'absentéisme généré par des accidents, les coûts d'immobilisation des véhicules accidentés, les tarifs d'assurance, la tarification des accidents du travail, etc.

Les formations à l'écoconduite ont aussi des vertus en termes de consommation de carburant (limite des à-coups et d'une conduite brusque, modération des vitesses...) et donc de performance économique.

AJUSTER LE CURSEUR DE LA RÉCOMPENSE

« Avant de se lancer dans un dispositif de récompense des bons conducteurs, une entreprise doit toutefois réaliser un audit complet, prévient Anne Leleu, avocate experte en droit du travail. C'est ce qui permettra

d'ajuster les moyens à déployer au personnel et à la situation, forcément particulière, de l'entreprise. » Certaines entreprises devront pratiquer une stratégie plus volontariste que d'autres pour obtenir des résultats. L'audit doit s'attacher à relever le nombre et le type d'accidents observés dans l'entreprise, les circonstances, etc. Des objectifs de réduction de l'accidentologie peuvent ensuite découler de ses résultats. Une fois les objectifs fixés par l'entreprise,

à charge pour celle-ci de jauger le niveau de récompense qu'elle souhaite mettre en place. Chaque entreprise a une certaine marge de liberté pour définir sa politique comme bon lui semble. Mais toutes n'ont pas les mêmes enjeux et les mêmes intérêts. Pour une entreprise où les déplacements sont moindres, mettre en place une politique de rémunération très incitative ne sera pas forcément à un enjeu majeur. Dès lors, une récompense perçue comme trop faible ne sera pas incitative ; trop élevée, elle peut vite générer des coûts importants pour l'employeur. « À l'entreprise d'évaluer ces coûts afin qu'ils soient largement compensés par les économies et les gains de performance avérés » explique Sébastien Millet, avocat spécialiste du droit du travail et des risques professionnels. L'employeur ne doit pas oublier d'inclure dans son évaluation les charges sociales

complémentaires qui pèseront sur la récompense octroyée. Une fois la balance équilibrée, le procédé est gagnant-gagnant. Et le curseur peut évoluer dans le temps. Il peut être très volontariste au départ, pour donner un véritable

élan, puis être réévalué dès lors que l'accidentologie aura commencé à diminuer.

GARE À LA SANCTION PÉCUNIAIRE !

Concrètement, la récompense peut prendre plusieurs formes. La plus répandue est financière, avec la prime de non-accident. Attention, toutefois, verser une prime de façon permanente aux salariés et la réduire en cas d'accrochage ou d'accident dont le salarié serait responsable s'apparente à une sanction pécuniaire. Or le droit du travail l'interdit. De ce grand principe découle l'impossibilité de supprimer la prime en cas d'accident.

Cette situation a donné lieu à une jurisprudence d'où ont émergé certains garde-fous. Ainsi, la Cour de cassation s'est prononcée sur la question via un arrêt daté du 3 mars 2015 (n° 13-23857). La société Veolia Transport est alors attaquée par un salarié qui s'est vu supprimer sa prime de non-accident, en mars et avril 2009. Pour se justifier, l'entreprise s'est appuyée sur un protocole d'accord conclu le 9 mars 2007 dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO), prévoyant que si le salarié est responsable d'un accident à 50 %, il ne percevra pas de prime de non-

L'employeur ne doit pas oublier d'inclure dans son évaluation les charges sociales complémentaires qui pèseront sur la récompense octroyée.



Jean-Pascal Roux

Un audit aidera l'entreprise à fixer des objectifs qui seront soumis à récompense.

Sanctions non pécuniaires possibles

L'employeur ne peut pas user de la sanction pécuniaire à l'encontre d'un salarié impliqué dans un accident, qu'il en soit responsable ou non. En revanche, un manquement dans le cadre professionnel peut relever du pouvoir disciplinaire de l'employeur. Conduire dans un cadre professionnel entraîne un certain nombre d'obligations. Le conducteur, comme tout citoyen, doit respecter le Code de la route mais a aussi l'obligation de se conformer aux règles de l'entreprise et aux consignes de l'employeur.

Les sanctions peuvent être de différents degrés. L'employeur peut aller jusqu'au licenciement disciplinaire d'un salarié contrôlé en état d'ébriété pendant un trajet professionnel ou même en cas d'excès de vitesse, pour non-respect des règles de sécurité. Mais certains accords collectifs, notamment dans le secteur du transport, prévoient des conventions particulières. En cas de perte ou de suspension de permis, l'employeur doit respecter un ensemble de procédures pour tenter de reclasser le salarié. Le licenciement intervient si aucune autre solution n'est possible.

Il est à signaler que l'appréciation de la sanction peut aussi tenir compte d'une éventuelle responsabilité de l'entreprise qui, parfois, peut créer un climat de travail accidentogène. Ce genre de situation a tendance à se développer avec l'essor des smartphones professionnels, notamment. Dans tous les cas, le salarié reste personnellement responsable devant la loi, même en cas de déplacement effectué dans un cadre professionnel.

tologie égale, bonus égal. L'employeur peut décider de ne verser une prime de non-accident qu'à certains salariés, par exemple les commerciaux, très souvent sur les routes. Dans ce cas, il doit être en mesure de justifier des raisons objectives et pertinentes qui l'ont amené à accorder un avantage au bénéfice d'un ou de certains salariés, et pas aux autres, qui seraient placés dans la même situation professionnelle.

Autre précaution à prendre : l'usage. Une pratique suffisamment constante est engageante pour l'employeur ; elle impose de continuer à verser la prime régulièrement, comme prévu initialement, sauf s'il lance une procédure de dénonciation unilatérale. Une récurrence de deux ou trois fois expose l'employeur au risque d'usage⁽¹⁾.

La récompense peut aussi passer par un système d'intéressement collectif. Une entreprise peut décider qu'améliorer la sinistralité contribue à la performance (en raison de la réduction des primes d'assurance, par exemple) et donc en faire un critère de calcul d'intéressement. L'octroi de cet intéressement dépendra de l'efficacité de l'ensemble du personnel. Si, en fin d'exercice,

accident, pour le mois en cours. S'il est responsable d'un accident à 100 %, il ne percevra pas de prime PNA pendant deux mois et pendant trois mois en cas de responsabilité engagée sur deux accidents le même mois.

En incluant la notion de responsabilité, le dispositif est assimilé à une sanction, plus ou moins forte selon le degré de faute du salarié. Au final, la Cour a estimé qu'il s'agissait d'une sanction pécuniaire. L'entreprise a dû verser au salarié les sommes de 120 euros à titre de rappel de primes de non-accident non versées, dont 12 euros au titre des congés payés afférents et 100 euros à titre de dommages et intérêts pour sanction pécuniaire prohibée.

Selon le même raisonnement, l'employeur ne peut pas également retenir sur salaire les frais de réparation du véhicule en cas d'accident, ni les surcoûts d'assurance. La jurisprudence est plus ancienne sur ce point. Elle remonte à 1995, avec un arrêt du 23 mai émanant de la cour d'appel de Dijon (n° 94-1390). Celui-ci établit comme sanction pécuniaire illicite le fait de supprimer une prime de véhicule, décidée par l'employeur, pour compenser le montant de la franchise due à l'assurance suite à un accident de la circulation dans lequel le véhicule de la société conduit par le salarié a été endommagé.

Le principe d'une prime en amont, modulable selon l'accidentologie, peut donc vite s'avérer « piégeux » pour l'entreprise. En revanche, l'employeur peut accorder une

prime après coup, si une absence d'accident est constatée pendant une période définie.

RÉCOMPENSES COLLECTIVES OU INDIVIDUELLES ?

La prime peut être aussi bien individuelle que collective. En cas d'individualisation, l'employeur devra veiller à toujours respecter la politique d'égalité de traitement et de non-discrimination. Autrement dit, dans le cas des bonus liés à la conduite, à acciden-

Dans de nombreux cas, l'octroi de la prime n'est qu'un effet d'aubaine. Mais il est souvent difficile de faire marche arrière.

l'accidentologie est améliorée, l'employeur peut allouer une enveloppe financière globale à répartir entre les salariés. Ce type de dispositif a ses avantages car l'intéressement bénéficie d'un cadre social et fiscal avantageux. Il faut cependant veiller à respecter les règles relatives à cet outil, notamment son caractère aléatoire. L'inté-

Hors cadre du travail : pas de licenciement disciplinaire

La justice a aussi déjà eu à trancher des conflits entre salarié et employeur à la suite d'une procédure de licenciement engagée en raison d'une infraction commise hors du temps de travail. C'est par exemple le cas d'un employeur qui voulait licencier un salarié ayant perdu son permis après un contrôle routier à la sortie d'une boîte de nuit, le week-end. Ce n'est alors pas un licenciement disciplinaire car le fait est intervenu hors du cadre professionnel. Un licenciement peut en revanche découler d'un motif autonome dit de « trouble objectif au bon fonctionnement de l'entreprise ». Ce trouble doit être justifié. L'employeur doit démontrer qu'il est contraint de mettre fin au contrat du salarié en raison d'une impossibilité d'assurer ses fonctions. L'exemple le plus classique est celui d'un commercial qui perd son permis. L'employeur peut aussi décider de trouver un arrangement. Un employeur du secteur de la métallurgie a par exemple résolu une suspension de trois mois du permis d'un commercial en l'affectant temporairement à l'atelier, ses collègues se répartissant son secteur d'intervention géographique pendant la durée de sa suspension.

Incitation à la performance : risquée

Pour « booster » leurs performances, certaines entreprises peuvent inciter les salariés (par la pression, la menace...) à des comportements inadéquats et irresponsables, jusqu'à l'irrespect des règles de sécurité. L'employeur a l'interdiction de donner des consignes de nature à ne pas respecter les règles du Code de la route. Bien que marginales, ces pratiques peuvent exister sans que l'encadrement ait conscience de ses propres débordements en la matière. Sans expressément inciter à ne pas respecter le Code de la route, des primes de performance individuelles peuvent, de la même manière, aboutir à un résultat mettant en cause la responsabilité de l'entreprise. La jurisprudence a déjà rejeté ce genre de rémunérations de nature à mettre en danger la sécurité des salariés. Ainsi, la Cour de cassation a jugé illicites différents systèmes contractuels de rémunération variable incitant les salariés au dépassement de la durée normale du travail et des temps de conduite :

- prime proportionnelle au chiffre d'affaires (Soc., 21 mai 1997, Bull. 1997, V, n° 183, p. 131, pourvoi n° 95-42.542) ;
- prime de rendement au kilomètre (Soc., 13 novembre 2003, Bull. 2003, V, n° 282, p. 285 pourvois n° 01-460.75 et 01-46.089) ;
- prime ou bon à la course, en ce que l'attribution d'une course à tel coursier dépendait notamment de sa disponibilité et de la rapidité du service donné au client, donc l'incitait à réaliser les livraisons qui lui étaient confiées en un minimum de temps aux fins d'en effectuer le plus grand nombre possible pour augmenter le montant de ses primes (Soc., 13 juin 2007, pourvois n° 04-44.551 et 04-45.360).

Il faut noter aussi, pour information, que l'article 14 du chapitre II de la convention collective des transports routiers (Annexe n°1 applicable aux ouvriers), dans sa rédaction résultant d'un avenant du 22 juillet 1992, prévoit que dans un but de sécurité, les contrats de travail ne pourront contenir de clause de rémunération de nature à compromettre la sécurité, notamment par incitation directe ou indirecte au dépassement de la durée du travail ou des temps de conduite autorisés (tel que l'octroi de primes ou de majorations de salaire en fonction des distances parcourues et/ou du volume des marchandises transportées).

ressement ne peut pas être garanti à l'avance.

L'employeur peut aussi décider de récompenser ses salariés vertueux en nature, par exemple via des cadeaux ou des bons d'achat. Il convient alors de veiller au traitement adéquat de l'avantage. Un bonus en salaire est directement soumis à cotisation sociale. Un cadeau ou tout type

d'avantage en nature doit être déclaré à l'URSSAF. De plus, l'employeur ne peut pas substituer à une prime déjà existante un avantage d'une autre nature. Si l'employeur a instauré le paiement d'une prime calculée sur des critères objectifs, il devra continuer à verser cette prime selon les critères définis. S'il entend s'en exonérer, certaines conditions devront être remplies. En effet, pour supprimer un avantage qui résulte d'un usage ou d'un engagement unilatéral, l'employeur doit informer les institutions représentatives du personnel et chaque salarié concerné, de manière individuelle, en respectant un délai de prévenance suffisant. Lorsque l'avantage résulte d'un accord collectif d'entreprise, les parties doivent respecter les règles de révision et de dénonciation prévues par la loi et par l'accord en question.

SCEPTICISME AUTOUR DES EXPÉRIENCES

Ce type de dispositif de récompense ou de bonus concerne d'ailleurs essentiellement des grandes entreprises ayant le plus souvent une implantation d'envergure nationale, voire internationale. Elles relèvent de secteurs d'activité variés : BTP, industrie pharmaceutique, transport de marchandises, opérateurs de transports en commun... Certaines ont opté pour un accord collectif, d'autres pour une décision unilatérale.

Mais d'autres en reviennent. C'est notam-

ment le cas dans une entreprise de contrôle technique automobile à implantation nationale qui compte plus de 3 000 salariés. Ceux-ci bénéficient de véhicules loués auprès de partenaires. À la fin du contrat de location, qui court sur deux à trois ans, un bilan est réalisé. Plusieurs critères donnent alors droit à une prime à destination du conducteur : 30 000 kilomètres doivent avoir été parcourus, aucune infraction commise avec le véhicule, aucun accident ayant impliqué le véhicule. Bref, l'usage du véhicule doit n'avoir généré aucuns frais de remise en état dûs à un comportement inadéquat du conducteur. Si ces critères sont remplis, l'entreprise observe alors l'attitude générale du salarié et peut lui octroyer une prime fixée à 1 000 euros. En moyenne, chaque année, une quinzaine de salariés (soit environ 10 % de ceux qui pourraient en bénéficier) se voient ainsi récompensés. Au sein de l'entreprise, la direction sécurité se montre pourtant réservée. Elle a constaté que certains salariés tentent de contourner le système. En cas de léger accrochage, ils préfèrent ne pas le déclarer et prendre à leur charge les frais, peu conséquents au regard du montant de la gratification. La direction sécurité tente donc de convaincre la direction générale de ne plus recourir à ce système de prime, en vain jusqu'à présent. En effet, cette dernière tient beaucoup à cet avantage qui contribue notamment à la politique de communication du groupe sur la



Jean-Pascal Roux

Attention aux consignes qui parasitent les règles de sécurité.

valorisation des bons éléments.

Dans d'autres entreprises, ce n'est pas la crainte d'un contournement du système qui rend sceptique à l'égard de la mesure, c'est uniquement le manque de résultats constatés. Dans de nombreux cas, l'octroi de la prime n'est qu'un effet d'aubaine et récompense des salariés qui faisaient déjà preuve d'un comportement vertueux au volant. L'instauration d'un bonus n'a pas fait évoluer les résultats d'accidentologie des salariés. Mais il est souvent difficile de faire marche arrière. La plupart des employeurs conservent le dispositif pour des raisons de climat social.

MAILLON D'UNE STRATÉGIE RÉFLÉCHIE

Instaurer un système de bonus doit donc s'inscrire dans une réflexion plus globale sur la politique de rémunération de l'entreprise. En théorie, la décision peut être unilatérale. Mais, pour Sébastien Millet, un tel choix peut difficilement être instauré sans passer par le canal des partenaires sociaux. Le bonus peut, par exemple, faire l'objet d'un accord d'entreprise. Il faut aussi en discuter avec le comité d'entreprise, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et bientôt le comité social et économique (CSE, qui verra le jour en 2019 dans les entreprises de plus de 50 salariés).

Dans les plus petites structures, la pratique impliquant des récompenses est bien moins répandue. Ainsi, parmi les adhérents du Club sécurité routière en entreprise (SRE) d'Île-et-Vilaine par exemple, son président n'a pas connaissance de dispositifs de ce

Johnson & Johnson évalue ses collaborateurs sur leur conduite (lire aussi p. 25)

Pour inciter ses salariés à adopter une conduite responsable, le groupe pharmaceutique Johnson & Johnson a instauré un système de notation susceptible de faire varier leur rémunération. La matrice, élaborée par la direction des ressources humaines du groupe, prévoit que les managers évaluent leurs collaborateurs sur quatre objectifs de performance (rassemblés sous la dénomination « *What* ») et sur quatre autres qui concernent leur comportement au travail (« *How* »). Un des objectifs *How* étant le respect des obligations fixées par le programme de sécurité routière du groupe. Pour être bien noté sur ce point, le collaborateur doit remplir une série de critères : se conformer aux engagements figurant dans le livret du conducteur, tels que la maintenance régulière du véhicule ou l'interdiction de téléphoner au volant, suivre les formations (*e-learning* ou en condition), participer à un débriefing post-accident dans le mois suivant un sinistre, avoir le moins d'amendes possible ou ne pas être pénalisé par le système de notation interne des conducteurs qui attribue des mauvais points à chaque écart de conduite. Les paramètres pris en considération sont si nombreux que l'entreprise ne peut pas établir de lien direct entre le seul comportement de ses conducteurs et la variation de leurs rémunérations.

type mis en place. En revanche, des challenges sont régulièrement organisés afin d'inciter les conducteurs à être responsables. Les salariés ayant eu la conduite la plus souple, et donc ayant consommé le moins de carburant, peuvent par exemple remporter des voyages.

Quoi qu'il en soit, l'instauration de récompenses à destination des bons conducteurs ne doit pas constituer l'alpha et l'oméga d'une stratégie de prévention des risques routiers en entreprise. « *La question des bonus n'est que la cerise sur le gâteau. Elle n'exonère pas d'une approche globale de prévention* » souligne Sébastien Millet. D'autres outils sont à disposition comme

l'organisation de stages, de formations, des campagnes de communication, des suivis via des applications pour veiller au type de conduite des employés (le respect des limitations de vitesse, notamment), etc. Un éventail de solutions permet à une entreprise de choisir d'étendre sa stratégie auprès de ses salariés, au-delà de la carotte et du bâton. ■

Camille Selosse

(1) Répétition suffisamment régulière d'une pratique qui aboutit à pouvoir être considérée comme permanente.



CHOISEZ
AVOCATS

4 rue de Marignan - 75008 Paris

 s.choisez@caa-avocats.com

www.choisez-avocats.com

SEITOSEI