

ÉDITION 2019

Guide de la gestion des Ressources Humaines dans les PME - TPE



**ORDRE DES
EXPERTS-COMPTABLES**



Région Pays de Loire

Edito	5
Note introductive.....	6
CHAPITRE 1 :	
RECRUTER ET INTÉGRER UN NOUVEAU SALARIÉ	7
Fiche 1 : Réussir son recrutement	8
• Identifier ses besoins en termes de poste	
• Définir le profil du candidat recherché	
• Diffuser l'offre d'emploi	
• Réaliser l'entretien de recrutement et sélectionner le candidat	
Pour aller plus loin :	12
• Rédiger une offre d'emploi/les différents contrats de travail	
• L'entretien de recrutement	
Fiche 2 : Réussir l'intégration de son salarié	14
• Les enjeux de l'intégration	
• Les étapes de l'intégration	
• Zoom sur le contrat de travail	
Pour aller plus loin :	17
• Caractéristiques sociologiques des salariés	
CHAPITRE 2 :	
MANAGER ET FIDELISER SES SALARIES	19
Fiche 3 : Diriger, c'est aussi manager : animer, motiver et communiquer avec ses salariés	20
• Susciter et entretenir la motivation de ses salariés	
• Piloter et faire progresser ses salariés	
• Communiquer avec ses équipes	
Fiche 4 : Manager à l'ère du numérique	22
• Les nouvelles compétences recherchées	
• Les nouveaux modes de travail émergents	
• Le manager à l'ère du numérique	
• Zoom sur l'intergénération	
Fiche 5 : Appliquer une politique de rémunération dans son entreprise	24
• Les objectifs d'une bonne politique de rémunération	
• Déterminer la rémunération de l'ensemble des salariés	
• Rester attractif face à la concurrence	
Pour aller plus loin :	26
• Moyens de rémunération annexes	
Fiche 6 : Mise en place du Comité social et économique	27
Pour aller plus loin :	28
• Les élus du personnel et la négociation collective	

CHAPITRE 3 :	
APPRÉHENDER LA SANTÉ AU TRAVAIL	31
Fiche 7 : Evaluer les risques professionnels	32
• Quels bénéfices pour l'entreprise ?	
• Quelle méthode suivre ?	
• Besoin d'un coup de pouce ?	
Fiche 8 : Préserver la santé de ses salariés	34
• Le suivi médical	
• L'employeur face à la maladie du salarié	
Pour aller plus loin :	36
• Service de santé au travail et maintien dans l'emploi	
CHAPITRE 4 :	
GERER LA CARRIERE DE SES SALARIES A TRAVERS LA GESTION DES COMPETENCES	39
Fiche 9 : Adopter une politique d'adaptation et de développement des compétences	40
• Les objectifs de la mise en place d'une bonne politique de formation au sein de la TPE	
• Les enjeux du recours à la formation professionnelle	
• Mettre en œuvre une politique de formation au sein de son entreprise	
• Evaluer l'impact de la formation sur les performances des salariés et sur la compétitivité de l'entreprise à court/moyen/long terme	
Pour aller plus loin :	43
• Les dispositifs de formation	
Fiche 10 : Réaliser l'entretien professionnel de ses salariés	45
• Les enjeux de la mise en place de l'entretien professionnel	
• Aborder la carrière de ses salariés	
• Mener un entretien professionnel	
Fiche 11 : Réaliser l'entretien annuel d'évaluation de ses salariés	47
• Les enjeux de la mise en place de l'entretien annuel d'évaluation	
• Aborder l'évolution professionnelle de ses salariés	
• Mener un entretien annuel d'évaluation	
CHAPITRE 5 :	
GERER LE TEMPS DE TRAVAIL ET LES ABSENCES DE SES SALARIÉS	49
Fiche 12 : Aménager le temps de travail de ses salariés	50
• Fixer les modalités d'organisation du temps de travail	
• Adapter le rythme de travail des salariés à celui de l'activité et réciproquement (évolution de la vie, amplitude réduite...)	
• Focus sur 3 secteurs d'activités : CHR, BTP et Commerce de détail non alimentaire	

Fiche 13 : Pallier les absences diverses de ses salariés	53
• Gérer l'absence d'un salarié en arrêt maladie	
• Gérer un salarié en accident de travail/accident de trajet	
• Gérer le congé maternité d'une salariée	
• Gérer les absences injustifiées	
Pour aller plus loin :	56
• Zoom sur les différents congés	
CHAPITRE 6 :	
REPRENDRE ET SANCTIONNER SON SALARIÉ EN CAS DE FAUTE	59
Fiche 14 : Repérer et gérer un comportement inadéquat	60
• Détecter les comportements anormaux des salariés	
• Gérer le comportement inadéquat d'un salarié	
• Les finalités d'un entretien	
Fiche 15 : Sanctionner un salarié fautif	62
• Déterminer les degrés de faute	
• Déterminer les sanctions applicables	
• Les conséquences de la qualification de la faute	
Pour aller plus loin :	65
• Définition de la faute et de ses effets	
CHAPITRE 7 :	
GÉRER LE DÉPART D'UN SALARIÉ	67
Fiche 16 : Gérer un salarié qui souhaite quitter l'entreprise	68
• Détecter les signaux de démotivation du salarié	
• Comment le salarié peut-il rompre son contrat ?	
• Que faire quand un salarié souhaite partir ?	
• Répondre à la demande de rupture conventionnelle du salarié	
Fiche 17 : Préparer le départ d'un salarié	71
• Appréhender l'avant-départ	
• Organiser la transmission des tâches	
• Gérer un départ conflictuel	
Pour aller plus loin :	73
• Procédure à respecter en cas de licenciement	
Annexes.....	75
Remerciements.....	85

La performance d'une entreprise ou d'une organisation nécessite la bonne gestion de la principale ressource : l'Humain.

En 2017, l'Ordre des Experts-Comptables des Pays de Loire avait souhaité créer un outil destiné aux Dirigeants et Dirigeantes d'entreprises ou d'organisations et aux Consœurs et Confrères sous forme de guide pratique pour faciliter la gestion des Ressources Humaines.



La réglementation du travail et la jurisprudence sociale évoluent sans cesse, le comportement et les attentes des salariés aussi. Le temps est ainsi venu de le mettre à jour. Avec le concours de la DIRECCTE des Pays de la Loire, la Commission Entreprise du Conseil Régional de l'Ordre des Pays de Loire a repris les méthodes qui ont fait le succès de la première édition. Le guide thématique se présente sous la forme de 17 fiches pratiques organisées autour des différentes étapes de la vie d'un salarié au sein d'une entreprise ou d'une organisation : le recrutement et l'intégration, le management et la fidélisation, la santé au travail, la gestion de la carrière, la gestion du temps, le départ du salarié sans oublier la gestion des comportements inadéquats.

Réalisées sous forme de tableaux synoptiques, ces fiches se veulent simples à utiliser et permettent d'appréhender rapidement l'essentiel des notions parfois difficiles à comprendre dans les textes réglementaires. Comme dans le premier Guide, tous les aspects RH n'ont pas été abordés, notamment certaines règles destinées aux entreprises et organisations de plus de vingt salariés.

Ce guide est également disponible sur le site internet de l'Ordre des Experts-Comptables des Pays de Loire.

Je remercie tous les acteurs qui ont contribué à la réalisation de ce Guide, le personnel de la DIRECCTE des Pays de Loire, les permanentes et les membres de la Commission Entreprise du Conseil Régional de L'Ordre et vous en souhaite une excellente lecture.

Jean-Paul MENAGER
Président du Conseil Régional de l'Ordre
des Experts-Comptables de Pays de Loire

Note introductive

Ce guide retrace les différentes étapes de l'évolution d'un salarié au sein de l'entreprise, de son recrutement, à son intégration, sa fidélisation, son traitement salarial, jusqu'à son départ, la rupture de son contrat de travail.

Il est destiné aux dirigeants d'entreprises de moins de 20 salariés ; certains aspects ne sont donc volontairement pas traités, à l'instar des règles de droit social éludées au profit d'un traitement exclusif de la matière RH.

Nous n'avons résolument pas souhaité réaliser un guide « juridique » mais plutôt permettre au dirigeant, au travers de fiches thématiques, d'identifier les choix ou les axes de réflexion à mener suivant les circonstances.

En cas de recherche d'information complémentaire, nous vous encourageons à solliciter votre expert-comptable qui est en mesure de répondre à la majorité des interrogations relatives à la gestion du personnel.

Vous avez également la possibilité de vous référer à l'offre d'Appui Ressources Humaines TPE-PME de la DIRECCTE qui présente les aides et services régionaux à disposition des chefs d'entreprise pour les accompagner dans la gestion de leurs ressources humaines.

<http://pays-de-la-loire.direccte.gouv.fr/TPE-PME-Appui-Ressources-Humaines>

En espérant que cet ouvrage vous sera utile dans l'exercice de votre activité.

La Commission Entreprises

CHAPITRE 1

RECRUTER ET INTÉGRER UN NOUVEAU SALARIÉ

FICHE 1 : RÉUSSIR SON RECRUTEMENT

La qualité d'un recrutement ne dépend pas seulement de la façon dont le dirigeant mène l'entretien. Il aura aussi à élaborer en amont une politique de recrutement, qui définit les profils recherchés et les pratiques utilisées.

Enjeux du recrutement



Focus sur les aides à l'embauche

- Préparation Opérationnelle à l'Emploi
- Contrat d'apprentissage
- Contrat de professionnalisation
- Exonérations totales ou partielles de charges
- AFPR : Aide à la Formation Préalable au Recrutement

À consulter en ligne : les aides à l'embauche
<https://entreprise.pole-emploi.fr/aides-embauche/touteslesaides>

Les étapes du processus de recrutement

1. Définir le besoin en terme de poste

2. Définir le profil du candidat recherché

3. Diffuser l'offre d'emploi et rechercher des candidats

4. Présélectionner les candidats

5. Conduire les entretiens de recrutement

6. Choisir le candidat correspondant au besoin

7. Accueillir et intégrer le nouveau salarié

Description de poste

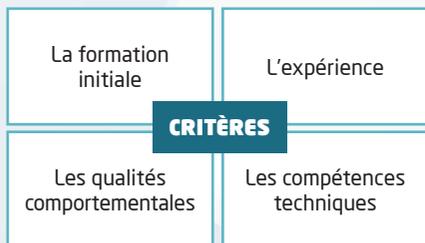


TOUJOURS DÉCRIRE LE POSTE AVANT DE DÉFINIR LE PROFIL DU CANDIDAT RECHERCHE

LES PETITS +

Demander au titulaire du poste de raconter une journée (ou semaine) type de travail pour bien connaître le contenu du poste.

Définition de profil



ÉTAPE 1

Lister les critères jugés indispensables pour tenir le poste (niveau de formation, compétences particulières...)

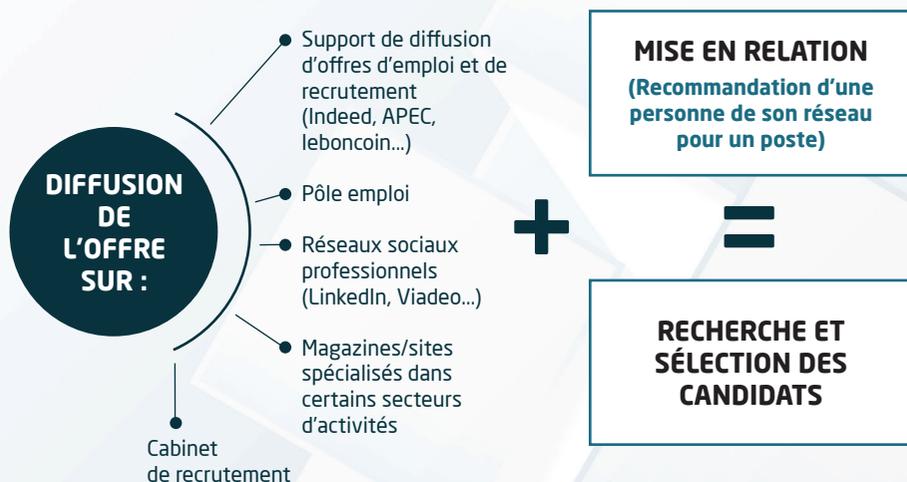
LES PETITS +

La description de profil permet de trier plus rapidement les CV et de mieux questionner le candidat.

ÉTAPE 2

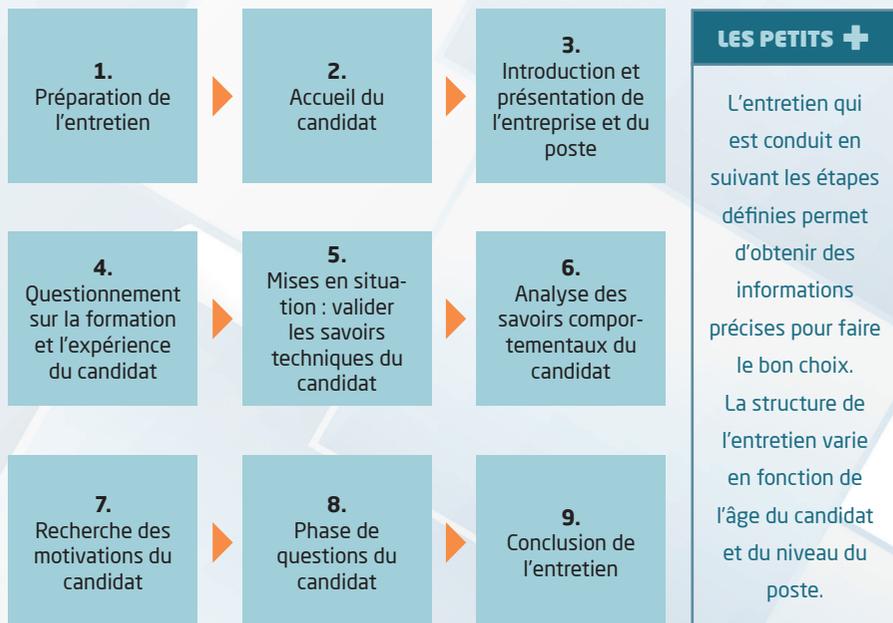
Hiérarchiser les critères énoncés et les différencier entre critères **INDISPENSABLES** et critères **SOUHAITABLES**

Diffusion de l'offre d'emploi et recherche de candidats



La conduite de l'entretien de recrutement

Les étapes de l'entretien



À négocier avec le candidat



LES PETITS +

Les cabinets d'Experts-Comptables peuvent aider les dirigeants dans certains recrutements.

Se faire accompagner par un Expert-Comptable

Accompagnement

CRITÈRES

BESOINS

SATISFACTION DES ATTENTES DES DEUX PARTIES

Ils font gagner du temps aux entreprises

Ils optimisent la longueur de la démarche

Ils facilitent la tâche des entreprises



À FAIRE

- Bien préparer l'entretien en amont.
- Prendre le temps de la réflexion, ne pas se fier à son intuition ou au feeling.
- Se projeter dans l'avenir avec le candidat.



À NE PAS FAIRE

- Porter des jugements trop rapidement ou hors cadre légal.
- Survendre le poste lors de l'entretien.
- Recruter un candidat en cas de doute.

En annexe :

- Fiche de poste
- Fiche support entretien de recrutement

POUR ALLER PLUS LOIN...

Rédiger et diffuser une offre d'emploi

Le dirigeant indique dans son offre des précisions positives et motivantes susceptibles de convaincre les candidats.

Le titre de l'offre doit être le plus clair possible.

Le contenu de l'offre doit comprendre :

- Des informations sur l'entreprise : activité, taille, contexte du recrutement
- Le poste à pourvoir : mission générale, principales tâches, environnement de travail
- Le profil et l'expérience : type et niveau de formation, expérience professionnelle, outils maîtrisés
- Des informations complémentaires : rémunération, avantages, type de contrat, temps de travail
- Une prise de contact : mail et numéro de téléphone du contact

Les différents contrats de travail envisageables

- Le CDI à temps plein,
- Le CDI à temps partiel,

Attention :

Les contrats à temps partiel ne peuvent jamais atteindre une durée de 35 heures par semaine, même ponctuellement, et même en cas d'utilisation du complément d'heures.

- Le CDD à temps plein,
- Le CDD à temps partiel,

Attention :

Le CDD n'est possible que dans un cas limité de situations :

- Pour remplacement ;
- Accroissement temporaire d'activité ;
- Emplois à caractère saisonnier ;
- Contrats à durée déterminée « d'usage » ;
- Recrutement d'ingénieurs et de cadres en vue de la réalisation d'un objet défini, si c'est prévu par l'accord de branche ;
- Certains contrats conclus dans le cadre de la politique de l'emploi (contrats aidés notamment) ;
- Contrats en alternance (apprentissage et professionnalisation) ;
- Le CDD « senior » concernant des demandeurs d'emplois de plus de 3 mois et âgés de plus de 57 ans ;
- Le joueur professionnel salarié de jeu vidéo compétitif.

Le dirigeant peut recourir à plusieurs questions lors des entretiens de recrutement.

- Personnalité du candidat :

- Pouvez-vous vous présenter ?
- Quelles sont vos principales qualités ? Vos principaux défauts ?
- Comment réagissez-vous sous la pression ?
- Quel rapport avez-vous avec l'autorité ?

- Motivation du candidat :

- Qu'est-ce qui vous a poussé à répondre à cette annonce ?
- Pourquoi vous choisir plutôt qu'un autre candidat ?
- Qu'est-ce qui vous motive pour ce poste ?
- Quand êtes-vous disponible ?

- Expérience du candidat :

- Que vous ont apporté vos précédents emplois ?
- Si j'appelle votre ancien employeur, que me dira-t-il de vous ?
- Pourriez-vous me décrire une situation difficile dont vous vous êtes bien sorti ?
- Pouvez-vous me décrire une journée type de votre emploi actuel/précédent ?

- Compétences du candidat :

- Qu'allez-vous nous apporter ?
- Comment voyez-vous le travail en équipe ?
- Professionnellement parlant, quelle a été votre plus grande réussite ?

- Curiosité du candidat :

- Que savez-vous de notre entreprise ?
- Qui sont nos concurrents ?
- Avez-vous des questions ?

- Avenir, ambition du candidat :

- Quel poste aimeriez-vous occuper dans 5 ans ou 10 ans ?
- Quelles sont vos prétentions salariales ? Combien gagnez-vous actuellement ?
- Combien de temps souhaitez-vous rester à ce poste ?

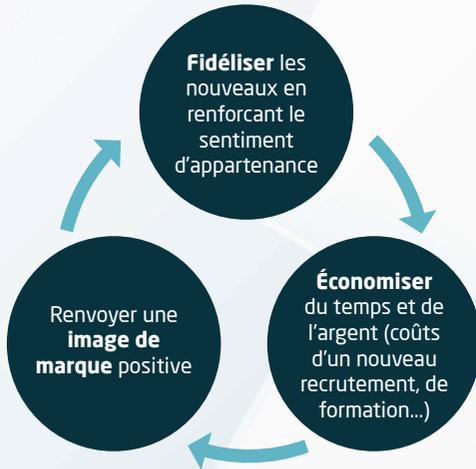
- Questions test (tester l'intégrité, la répartie, le bon sens et la lucidité du candidat) :

- Pourquoi souhaitez-vous quitter votre poste actuel ?
- Depuis combien de temps cherchez-vous un emploi ?
- Vous n'avez pas ou peu d'expérience à ce type de poste, comment comptez-vous faire pour vous adapter ?
- Pourquoi souhaitez-vous travailler avec notre équipe ?
- Qu'est-ce qui selon vous, va vous poser des difficultés à ce poste ?

FICHE 2 : RÉUSSIR L'INTÉGRATION DE SON SALARIÉ

Accueillir ne signifie pas intégrer. L'accueil consiste à créer un premier contact agréable tandis que l'intégration est plus longue : elle comprend la découverte de l'entreprise et la prise de poste.

Enjeux de l'intégration

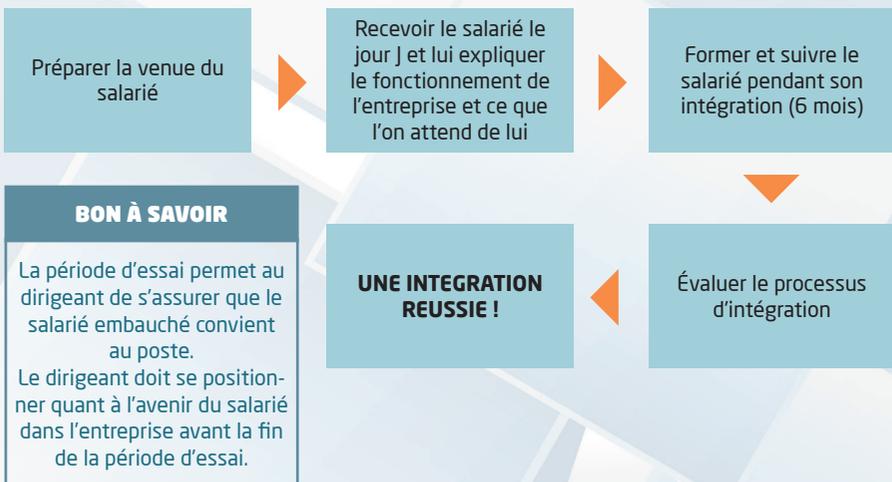


Tout au long de l'intégration

4 thèmes que le salarié doit appréhender



Les étapes de l'intégration



BON À SAVOIR

La période d'essai permet au dirigeant de s'assurer que le salarié embauché convient au poste. Le dirigeant doit se positionner quant à l'avenir du salarié dans l'entreprise avant la fin de la période d'essai.

Les 4 étapes de l'intégration pas à pas...

1

PRÉPARER LA VENUE DU SALARIÉ

- Établir le contrat de travail et autres documents liés à l'embauche
- Récupérer le matériel nécessaire (téléphone, ordinateur...)
- Communiquer aux autres salariés et aux fournisseurs, clients... sur la venue du nouveau salarié
- Visite d'Information et de Prévention (VIP)

2

ACCUEILLIR LE SALARIÉ LE JOUR J

- Accueillir le salarié et s'occuper de lui pendant la première journée
- Remettre et faire signer au salarié son contrat de travail
- Présenter le salarié à l'équipe et faire visiter les lieux
- Planifier des dates de débriefing

3

FORMER ET SUIVRE LE SALARIÉ

- Désigner un "tuteur" qui se chargera de former le salarié sur ses missions
- Suivre et évaluer le salarié tout au long de sa période d'intégration
- Accompagner le salarié dans l'apprentissage de son poste
- Formation à la sécurité au poste de travail

4

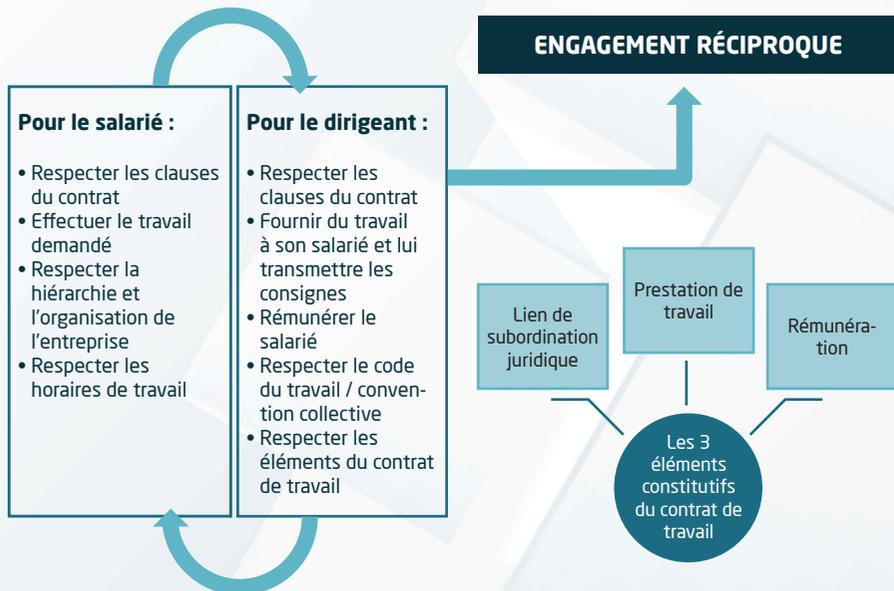
ÉVALUER LE PROCESSUS D'INTÉGRATION

- Revoir l'ensemble du parcours d'intégration du salarié et évaluer les points positifs et ce qui a manqué
- Faire des points de suivi réguliers avec le salarié
- Faire un point avec le "tuteur" du salarié pour valider son intégration

LES PETITS +

Remettre un guide d'intégration et / ou un livret d'accueil s'ils existent

**CONVIVIALITÉ
ET
ACCOMPAGNEMENT**



L'INTÉGRATION



À FAIRE

- Solliciter la collaboration de l'ensemble de l'équipe pour faciliter l'intégration.
- Prendre le temps de dialoguer avec le nouveau salarié, s'intéresser à lui, l'accompagner.
- Définir les rôles des dirigeant, tuteur et nouveau salarié pour une meilleure cohésion.



À NE PAS FAIRE

- Se laisser dépasser par l'urgence du quotidien et ne pas consacrer suffisamment de temps à l'accueil des nouveaux.
- Aucune préparation et une arrivée à l'improviste (pas de bureau, pas d'ordinateur, déjeuner seul le midi...)
- Aucun entretien de suivi jusqu'à la fin de l'intégration.
- Délaisser les salariés déjà présents au profit du nouveau

En annexe :

- Fiche de suivi d'intégration

POUR ALLER PLUS LOIN...

Les caractéristiques sociologiques des salariés :

	Aime	N'aime pas
Génération + 45 ans	<ul style="list-style-type: none">- le consensus- l'atmosphère chaleureuse- vision et objectifs clairs- justice et cohérence	<ul style="list-style-type: none">- les conflits- l'absence de discussion- un dirigeant non capable de prendre une décision
Génération 30/45 ans	<ul style="list-style-type: none">- être manager de façon compétente- la franchise et le respect de la parole donnée- la participation à la prise de décision	<ul style="list-style-type: none">- la description des tâches trop pointilleuses- passer trop de temps sur les processus
Génération 15/30 ans	<ul style="list-style-type: none">- le plaisir dans le travail, des résultats rapides et un travail stimulant- le travail en équipe	<ul style="list-style-type: none">- la routine- être traité comme un jeune sans compétence

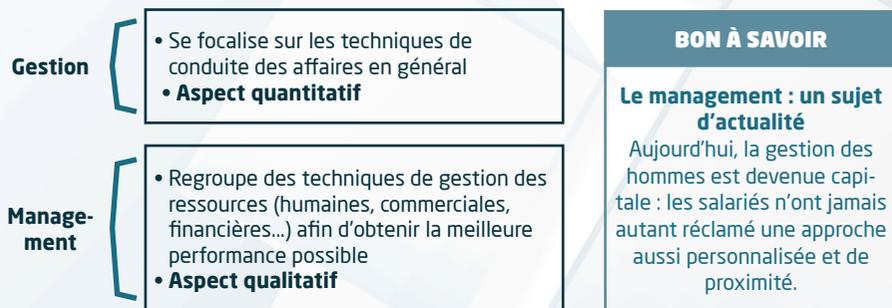
CHAPITRE 2

MANAGER ET FIDÉLISER SES SALARIÉS

FICHE 3 : DIRIGER, C'EST AUSSI MANAGER : ANIMER, MOTIVER ET COMMUNIQUER AVEC SES SALARIÉS

Le management est une notion récente désignant les pratiques et le savoir-faire associés à l'organisation du travail collectif et aux relations humaines.

Distinction Management / Gestion



Enjeux du management



BON À SAVOIR

Les modalités d'application du management diffèrent suivant le nombre de salariés à gérer au sein de son entreprise.



Les objectifs du management

Susciter et entretenir la motivation de ses salariés

- Identifier pour chaque salarié ses leviers de motivation
- Suivre l'activité de chaque salarié et reconnaître ses performances
- Savoir inspirer et faire confiance à ses salariés

Piloter et faire progresser ses salariés

- Fixer des objectifs pertinents et motivants, et aider les salariés à les atteindre
- Savoir déléguer et responsabiliser ses salariés
- Mener efficacement tout entretien de management
- Adapter son organisation aux objectifs de l'entreprise

Communiquer avec ses équipes

- Développer l'écoute active au quotidien et respecter ses salariés
- Développer la transversalité au sein de son entreprise
- Transmettre et partager les valeurs de son entreprise
- Etablir une relation de proximité avec ses équipes
- Créer et faire vivre la cohésion d'équipe (proposer des actions collectives)

LES PETITS +

Être manager c'est :

- Avoir une bonne gestion du stress
- Etre disponible
- Faire preuve d'une humeur constante en toute circonstance



À FAIRE

- Donner des signes de reconnaissance
- Personnaliser le management en fonction du degré d'autonomie et de la personnalité du salarié
- Mener son équipe vers plus d'autonomie



À NE PAS FAIRE

- Laisser un conflit perdurer
- Réprimander un salarié devant des tiers
- Imposer ses idées sans impliquer ses salariés

FICHE 4 : MANAGER À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

La digitalisation et l'automatisation des tâches au sein de l'entreprise impactent tous les schémas d'organisation traditionnels : de la production à la vente, en passant par la communication, les systèmes d'information, les processus d'achat, la relation client, et inévitablement, la politique de management.

Nouvelles compétences recherchées

Compétences techniques

- Connaissances des supports numériques
- Facilité d'assimilation de nouvelles solutions technologiques

Compétences comportementales

- Appétence au changement
- Agilité/adaptation à de nouveaux modes de travail et d'organisation interne
- Faculté à travailler de manière plus collaborative

Compétences d'innovation

- Apport de valeurs complémentaires suite à l'automatisation des procédures
- Développement de produits/services différenciants

Nouveaux modes de travail émergents

Espace de travail

- Télétravail
- Co-working (bureaux partagés)
- Open space (plateau de travail ouvert)
- Flex office (sans bureau fixe)...

Conduite du travail

- Travail collaboratif
- Approche par projet
- Renouvellement régulier des compétences et des savoirs
- Intergénération
- Reverse mentoring (mentorat inversé)
- Networking (travail en réseau)

Temps de travail

- Flexibilité du cadre horaire
- Flexibilité de l'amplitude horaire
- Possibilité de décloisonnement temps de travail/ temps personnel



Zoom sur l'intergénération...

Avec le phénomène d'intensification technologique, l'évolution des caractéristiques générationnelles s'accélère, comment coordonner efficacement l'ensemble des collaborateurs de différentes générations ?

Composition d'équipes mixtes avec des acteurs de différentes générations



Mentorat intergénérationnel : partage de connaissances juniors/seniors



Création et diffusion d'une culture d'entreprise mixte

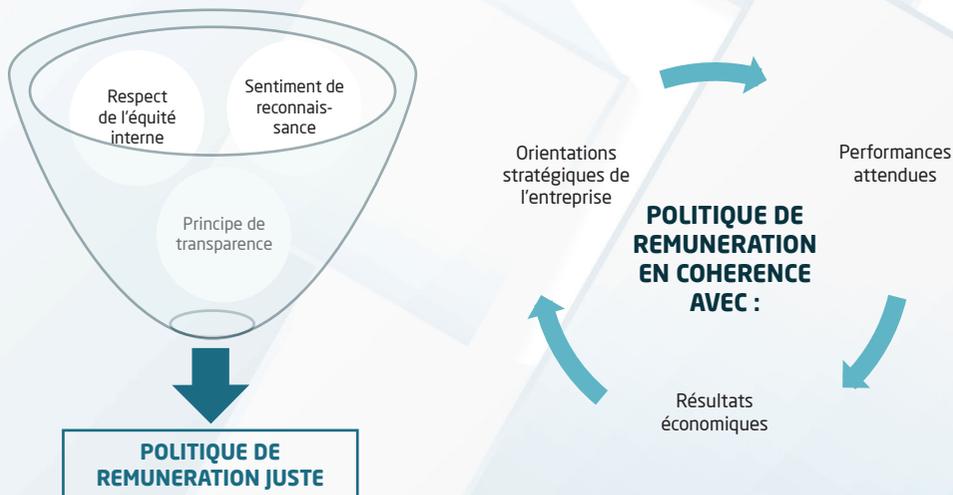


Prévention des difficultés/faiblesses éventuelles pour mettre en oeuvre des mesures correctives rapidement

FICHE 5 : APPLIQUER UNE POLITIQUE DE REMUNERATION DANS SON ENTREPRISE

Une bonne politique de rémunération permet d'attirer, de motiver et de fidéliser les salariés de son entreprise.

Objectifs d'une bonne politique de rémunération



Équitable : Pas de sentiment d'injustice entre les salariés. Veiller à respecter les fonctions et les performances de chaque salarié

Compétitive : Eviter que les salariés ne démissionnent pour aller dans une entreprise avec une politique de rémunération plus attrayante

UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION EST :

Stimulante : Outil de motivation et de reconnaissance

Flexible : Se permettre des ajustements nécessaires d'une période à l'autre

RÉMUNÉRATION CLASSIQUE

Salaire de base

Complémentaire santé

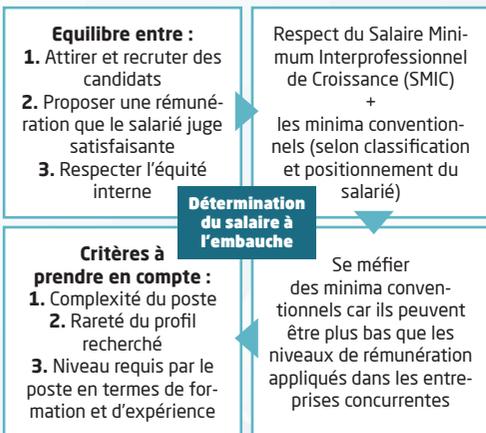
LES +

Primes, 13^e mois

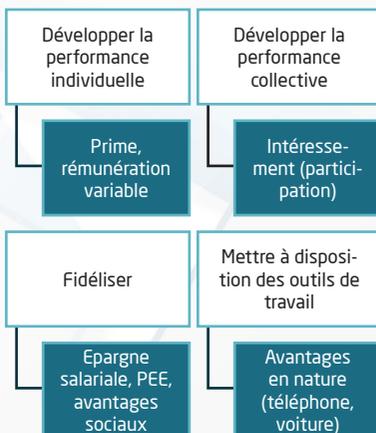
Avantages en nature

Épargne salariale

Déterminer la rémunération de ses salariés



Rémunérer selon l'objectif souhaité



Se poser les bonnes questions lors de l'augmentation de salaire

- Quelles sont les performances globales du salarié ?
- Quelles compétences a-t-il mis en oeuvre ? A-t-il réalisé ses objectifs ?
- Le salarié est-il rémunéré au prix du marché ?
- Quel est le potentiel d'évolution du salarié ?

BON À SAVOIR

Egalité de traitement

Le dirigeant doit respecter l'égalité des salaires Hommes / Femmes. La différence de salaire doit être justifiée par des raisons objectives (ancienneté, expérience...) et non discriminatoires (sexe, religion...)



À FAIRE

- Être clair sur la politique de rémunération appliquée au sein de l'entreprise lors de l'entretien d'embauche
- Proposer des contreparties financières et / ou sociales qui fidélisent et motivent les salariés



À NE PAS FAIRE

- Rémunérer les salariés en raison de leurs appréhensions personnelles
- Éviter le sujet lorsqu'un salarié aborde sa rémunération
- Ne jamais augmenter les salaires

POUR ALLER PLUS LOIN...

Chaque dirigeant d'entreprise peut intégrer des éléments autres que le salaire de base dans la rémunération de ses salariés.

Plusieurs éléments de rémunération existent :

- Rémunération variable

- Primes :

- Sur objectifs
- Exceptionnelles
- De performance individuelle
- 13^e mois

- Les accessoires du salaire :

- Véhicule de fonction
- Téléphone portable
- Prise en charge des frais de transport
- Chèques vacances
- Tickets restaurants

- Rémunération différée - épargne salariale

- Intéressement :

- Aux résultats : pourcentage à partir du résultat / bénéfice de l'entreprise
- Aux performances : elles sont mesurées soit par l'atteinte des objectifs soit par l'amélioration de sa productivité

- Participation aux bénéfices de l'entreprise

- PEE (Plan Epargne Entreprise) :

Système collectif et facultatif d'épargne donnant la possibilité aux salariés de se constituer un capital avec des conditions fiscales et sociales très avantageuses. Les sommes placées sur le PEE sont bloquées pendant 5 ans. Il existe toutefois des motifs de déblocage anticipé (mariage, naissance du 3^eme enfant, achat d'une résidence principale...)

- PERCO (Plan d'Epargne pour la Retraite Collective) :

Système permettant aux salariés de se monter un complément de retraite avec l'aide de son entreprise, grâce à des avantages fiscaux.

- Les PEE et PERCO peuvent être abondés par :

- L'intéressement
- La participation
- Les versements volontaires des salariés

FICHE 6 : MISE EN PLACE DU COMITE SOCIAL ET ECONOMIQUE

Le Comité Social et Economique (CSE) correspond à la fusion des actuelles instances représentatives du personnel (Délégués du Personnel, Comité d'Entreprise et CHSCT). La mise en place du CSE est obligatoire dans les entreprises dont l'effectif est d'au moins 11 salariés depuis 12 mois consécutifs.

Elle est progressive en 2018 et 2019 et obligatoire au 1^{er} janvier 2020 au plus tard.



Entreprises d'au moins 11 salariés sans IRP (Délégués du Personnel - Comité d'Entreprise - CHSCT - DUP) : Mise en place du CSE IMMEDIATE

Entreprises dotées d'IRP : Mise en place du CSE progressive à l'expiration des mandats des élus jusqu'au 31/12/2019 au plus tard

Mandats arrivant à échéance en 2018

Mise en place du CSE en 2018

OU
Possibilité de PROROGATION ou DE REDUCTION des mandats au + d'1 AN par accord d'entreprise ou par décision de l'employeur

APRES consultation du Comité d'Entreprise ou à défaut des Délégués du Personnel

Mandats arrivant à échéance en 2019

Mise en place du CSE en 2019

OU
Possibilité uniquement de REDUCTION des mandats au + d'1 AN par accord d'entreprise ou par décision de l'employeur

APRES consultation du Comité d'Entreprise ou à défaut des Délégués du Personnel

Mandats arrivant à échéance en 2020 et plus tard

Mise en place du CSE le 01/01/2020

Pas de possibilité de réduction ni de prorogation des mandats des élus du personnel par accord d'entreprise ou par décision de l'employeur

Les mandats des élus arrivant à échéance après le 01/01/2020 seront automatiquement échus le 31/12/2019.

POUR ALLER PLUS LOIN...

La négociation dans les entreprises de 1 à 20 salariés

Les acteurs de la négociation d'entreprise

L'employeur : il propose un projet d'accord aux salariés ou à leurs représentants (Délégué Syndical ou élu du personnel).

Le Délégué Syndical (DS) : le Délégué du personnel Titulaire peut être désigné Délégué Syndical dans les entreprises d'au moins 11 salariés.

L'élu du personnel : l'actuel Délégué du Personnel et l'élu du Comité Social et Economique peuvent négocier un accord d'entreprise.

Les salariés peuvent valider un projet d'accord d'entreprise par référendum (à la majorité des 2/3)

Les thèmes de la négociation d'entreprise

La négociation d'entreprise est possible entre ses acteurs sur TOUS les thèmes du droit du travail : rémunération, durée du travail..., sous réserve du respect des dispositions d'ordre public et de branche. L'entreprise peut négocier des dispositions au moins équivalentes à celles réservées à la branche (primauté et verrouillage).

L'entreprise dotée d'un délégué syndical est obligée de négocier périodiquement sur certains thèmes (salaires, égalité professionnelle...)

Les modalités de la négociation d'entreprise

• Entreprises de 1 à 20 salarié sans DS ni élu du personnel

En l'absence de DS et d'élu du personnel, l'employeur peut proposer :

un projet d'accord soumis à la validation des salariés par référendum, qui doit recueillir la majorité des 2/3 des salariés pour être valide.

• Entreprises de 11 à 20 salariés dotées d'un Délégué Syndical (DS)

C'est l'interlocuteur de droit que l'employeur doit inviter à négocier

La validité d'un accord d'entreprise est subordonnée à sa signature par l'employeur et un DS représentatif, ayant recueilli plus de 50 % des suffrages exprimés au 1^{er} tour du CSE.

• Entreprises de 11 à 20 salariés sans DS avec élu du personnel

L'employeur négocie :

SOIT avec un élu titulaire (mandaté ou non par une organisation syndicale) et l'accord doit être signé par les élus ayant recueilli 50 % des suffrages exprimés au 1^{er} tour du CSE pour être valide,

SOIT avec un salarié mandaté par une organisation syndicale. Dans ce cas, le projet d'accord est soumis à la validation des salariés par référendum. L'accord doit recueillir la majorité des suffrages exprimés pour être valide.

• Le référendum

Il a lieu sur le temps de travail, en l'absence de l'employeur, par tout moyen, en respectant le caractère personnel et secret de la consultation. Le résultat fait l'objet d'un procès-verbal annexé à l'accord.

La conclusion de la négociation d'entreprise

Un accord est signé par l'employeur et :

- le Délégué Syndical,
- ou l'élu du personnel,
- ou validé par référendum des salariés,

À défaut, un procès-verbal de désaccord est signé et l'employeur peut prendre une décision unilatérale.

Les élus du personnel dans les entreprises de 11 à 20 salariés

La mise en place des élus du personnel

• Les Délégués du Personnel (DP)

Les actuels DP poursuivent leur mandat jusqu'à leur terme, sauf si l'employeur les réduit ou les prolonge d'un an maximum en 2018 et les réduit d'1 an maximum en 2019. L'entreprise ne peut plus mettre en place de DP depuis les ordonnances de septembre 2017.

• Le Comité Social Economique (CSE)

Le CSE remplace les DP. Sa mise en place est progressive en 2018 et 2019 mais le CSE est obligatoire à partir du 1^{er} janvier 2020.

Il est mis en place dès janvier 2018 en l'absence d'élus du personnel, dès que l'effectif comprend au moins 11 salariés depuis 12 mois consécutifs. L'employeur en prend l'initiative ou le met en place 1 mois maximum après la demande d'un salarié ou d'une organisation syndicale. Il n'organise pas le 1^{er} tour de l'élection si aucun salarié n'est candidat 1 mois après l'affichage des élections (Frise chronologique DIRECCTE PDLL).

Les missions des élus du personnel

• Les Délégués du Personnel

Les DP présentent les réclamations des salariés lors des réunions mensuelles avec l'employeur, relatives au respect du contrat de travail et des dispositions conventionnelles. Ils sont aussi compétents en hygiène et sécurité du travail et mènent des enquêtes d'accident du travail. Ils sont l'interlocuteur de l'inspection du travail pour les salariés.

• Le Comité Social et Economique (entreprise de 11 à 49 salariés)

Le CSE reprend les missions des Délégués du Personnel.

Le fonctionnement des élus du personnel

• Les Délégués du Personnel

L'employeur réunit les DP tous les mois et répond à leurs questions, dans les 6 jours de la réunion sur le registre des questions-réponses des DP.

Les DP ont des heures de délégation mensuelles et accès aux documents nécessaires à leurs missions.

• Le Comité Social et Economique

Le CSE reprend le même fonctionnement que celui des DP.

Le licenciement des élus du personnel et des Délégués Syndicaux

• Les motifs de licenciement

Les élus du personnel et les DS peuvent être licenciés pour les mêmes motifs que les autres salariés : faute, inaptitude, motif économique, rupture conventionnelle... etc

• La procédure de licenciement

L'employeur doit en demander l'autorisation à l'inspecteur du travail par courrier LRAR ou par voie électronique. L'inspecteur du travail mène une enquête contradictoire avant de prendre une décision administrative, qui parfois s'effectue par un simple échange d'observations par courrier.

• La décision de l'inspection du travail

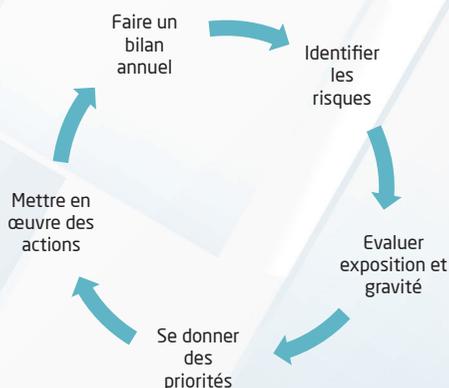
L'inspecteur compétent est celui du lieu de travail principal du salarié en cas de motif personnel (faute, inaptitude...) et celui du siège de l'établissement en cas de motif économique, de transfert ou non renouvellement de CDD. La décision peut faire l'objet d'un recours devant le ministre du travail ou devant le tribunal administratif, par l'employeur ou par le salarié.

CHAPITRE 3

APPRÉHENDER LA SANTÉ AU TRAVAIL

FICHE 7 : EVALUER LES RISQUES PROFESSIONNELS

L'employeur met en œuvre la démarche de prévention dans son entreprise. Il est responsable de la santé et de la sécurité de ses salariés. Il coordonne ses équipes et attribue les moyens nécessaires à la préservation de la santé physique et mentale de tous ses salariés. Elle doit être transposée dans le DUER, Document unique d'Evaluation des Risques, obligatoire depuis 2001, et mise à jour annuellement. Au-delà de l'aspect réglementaire contraignant, cette évaluation constitue l'opportunité pour l'entreprise de s'interroger sur sa performance globale afin de combiner au mieux tous les enjeux : économiques, organisationnels et humains.



Quels bénéfices pour l'entreprise ?



Quelle méthode suivre ?

Il existe de multiples méthodes mais quelques principes simples doivent vous guider.

S'appuyer sur l'existant

- Audits rapports vérifications : il en existe dans l'entreprise, utilisez leurs enseignements !
- Dépenses et actions menées en matière de santé, sécurité et conditions de travail : faites le point sur 2 à 5 ans
- ...

S'appuyer sur les professionnels

- Les salariés sont ceux qui connaissent le mieux les tâches et donc les risques,
- Votre équipe technique : un chargé de prévention ou un responsable maintenance, un référent
- ...

Besoin d'un coup de pouce ?

Des documents pour me guider

- Brochure «aide au repérage des risques» E840 INRS à télécharger gratuitement
- Des outils existent aussi par métier (outil MSA, DU PREM'S de l'OPPBTP, outils OIRA de l'INRS...)

Quelqu'un pour m'aider

- Le service de santé au travail auquel j'adhère
- D'autres préventeurs : branche professionnelle, OPPBTP, MSA...

Pensez au salarié désigné compétent :

chaque entreprise doit désigner un de ses salariés pour réfléchir aux questions de prévention des risques, c'est le moment !

Site internet utile :
sur PRST-pdl.fr, thème évaluation des risques action 1,
retrouvez les coordonnées des documents clés
et celles de l'interlocuteur local qui peut vous aider en
Pays de la Loire

FICHE 8 : PRESERVER LA SANTE DE SES SALARIES

Tout employeur doit obligatoirement adhérer à un Service de Santé au Travail (SST = ex médecine du travail).

Les différents suivis médicaux

VIP : visite d'information et de prévention avec un professionnel de santé qui peut ne pas être le MT (Médecin du travail) qui remplace la visite d'embauche pour la plupart des salariés

Visite d'embauche (pour certaines catégories de salariés) avec le MT

Visite périodique (périodicité décidée par le MT)

Rappel :
ces suivis
sont obligatoires !

Visites ponctuelles à la demande de l'employeur ou du salarié

Le salarié est en arrêt de travail

Le salarié est en arrêt de travail

- il a 48 heures pour envoyer son arrêt
- l'arrêt s'impose à l'employeur
- en cas d'accident du travail, l'employeur peut contester la déclaration s'il a des éléments précis
- en cas de doute sur la réalité de la maladie et seulement s'il y a maintien de salaire, il est possible de demander une visite médicale de contrôle

L'arrêt se prolonge

- l'employeur peut informer le salarié de sa possibilité d'être reçu par le médecin du travail (voir «pour en savoir plus» visite de pré-reprise)
- ne pas faire pression sur le salarié pour hâter la reprise

Le salarié reprend

- visite de reprise par le médecin du travail obligatoire (notamment pour tout arrêt supérieur à 30 jours, ou si arrêt lié à maladie professionnelle)
- possibilité de temps partiel thérapeutique pour une reprise mieux gérée (en parler au médecin du travail si le salarié est demandeur)
- adapter le poste (se faire aider par le service de santé pour étudier les solutions)

BON À SAVOIR

- Le médecin du travail se prononce par rapport à un poste donné : être inapte à un poste ce n'est pas être incapable de travailler
- Le médecin du travail est le seul compétent pour décider cette inaptitude
- L'employeur doit chercher à reclasser le salarié sur un autre poste mieux adapté, c'est seulement si le reclassement est impossible que le contrat de travail pourra être rompu
- Si le salarié n'est pas reclassé ou licencié sous 30 jours, l'entreprise doit recommencer à le payer, même s'il est en arrêt
- Si la cause de l'inaptitude est un accident du travail ou une maladie professionnelle, l'indemnité légale de licenciement est doublée

Pour tout renseignement, contactez votre service de santé interentreprises :



POUR ALLER PLUS LOIN...

Service de santé au travail et maintien dans l'emploi

Au-delà de votre obligation d'employeur, qui est de préserver la santé des travailleurs, lorsqu'un salarié a un souci de santé c'est toute l'entreprise qui est impactée. En effet, le salarié malade peut être absent, ses compétences font défaut, le remplacer occasionne des coûts et l'ambiance générale de travail peut être affectée. Il est donc primordial de mettre tout en œuvre pour préserver la santé des salariés mais aussi d'accompagner les salariés malades lors de leur retour vers l'entreprise.

J'embauche pour la première fois

Le service de santé au travail est seul compétent pour m'aider à réaliser la «fiche d'entreprise», sur laquelle figurent, notamment, les risques professionnels et les effectifs de salariés qui y sont exposés. Cette fiche d'entreprise est établie dans l'année qui suit l'adhésion de l'entreprise au SST (Service de Santé au Travail). Elle est transmise à l'employeur et est présentée au CHSCT ou, à défaut, aux délégués du personnel en même temps que le bilan annuel de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail et que le programme annuel de prévention des risques professionnels. Elle est également tenue à la disposition du Directeur Régional des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) et du Médecin Inspecteur du travail.

Cette fiche peut être également consultée par les agents des services de prévention des organismes de sécurité sociale.

Enfin, le modèle de la fiche d'entreprise est fixé par un arrêté du ministre chargé du travail.

Un de mes salariés a des difficultés sur son poste de travail, en raison d'un problème de santé, qui peut m'aider ?

Le service de santé auquel vous adhérez est le bon interlocuteur.

Un service de santé a pour mission exclusive d'éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail. Il est composé d'équipes pluridisciplinaires, coordonnées par un médecin du travail, composées d'infirmier, de techniciens, de psychologues...

Que peut faire le service de santé ?

Seul le médecin du travail peut se prononcer sur l'aptitude du salarié c'est-à-dire juger de la compatibilité entre l'état de santé et le poste de travail car il peut se déplacer dans l'entreprise pour étudier les conditions de travail.

Il pourra donc vous conseiller sur d'éventuels aménagements du poste de travail : temps partiel thérapeutique, diversification des tâches, aide à la manutention, etc...

Comment faire en pratique ?

En tant qu'employeur vous pouvez demander à tout moment à ce que le salarié soit vu par le médecin du travail, en expliquant la raison de cette demande.

Et si le salarié concerné est en arrêt de travail ?

Dans le cas où une reprise sur le même poste à temps plein semble difficile à envisager, il est capital d'anticiper pour préparer ce retour dans de bonnes conditions.

Il y a possibilité pour le salarié, son médecin traitant ou le médecin conseil de demander une visite auprès du médecin du travail (visite de pré-reprise). Celle-ci permettra au médecin du travail d'échanger avec le salarié et vous-même sur les conditions de reprise.

Vous ne pouvez pas demander cette visite de pré-reprise vous-même, par contre vous pouvez au préalable informer tous vos salariés sur l'intérêt de celle-ci, les incitant ainsi à la demander si besoin.

À la fin de l'arrêt de travail, le salarié sera en tout état de cause vu par le médecin du travail lors d'une visite de reprise, que vous devez solliciter auprès du service de santé si l'arrêt a eu une durée supérieure à 30 jours (et pour tout arrêt lié à une maladie professionnelle).

Le salarié concerné est reconnu travailleur handicapé, qu'est-ce que ça change ?

Si vous êtes assujetti à une obligation d'emploi de travailleur handicapé (entreprise d'au moins 20 salariés), cette reconnaissance y contribuera. Dans le cas d'aménagements du poste de ce salarié, des aides financières pourront éventuellement être sollicitées auprès de l'Agefiph, et ce quel que soit le nombre de salariés de l'entreprise.

En dehors d'un problème de santé précis d'un salarié, que peut faire d'autre le service de santé ?

Le service de santé est conseil des salariés mais aussi de l'employeur, il peut donc vous accompagner dans des démarches de prévention des risques professionnels en réalisant par exemple des mesurages ou des études de postes ou encore en proposant des sensibilisations sur certains sujets.

Un salarié arrive à l'entreprise dans une situation de détresse : il veut mettre fin à ses jours ou ne semble pas dans son état normal, que faire ?

Ces deux situations ne sont pas comparables.

Dans le cas d'un salarié en détresse psychologique, il semble pertinent d'appeler le 15.

Dans le cas d'un salarié qui ne semble pas en état de tenir son poste de travail (par exemple signes d'ébriété), il peut s'agir d'un problème médical important autre qu'une ivresse, il n'est donc pas possible de se contenter de renvoyer le salarié chez lui. Rapprochez-vous de votre médecin du travail pour être conseillé sur la procédure à appliquer. Elle variera selon la distance entre votre entreprise et le centre de santé au travail et/ou la gravité des signes extérieurs perçus.

À défaut de procédure connue, appeler le 15 pour le conseil d'un professionnel semble utile, surtout si l'entreprise n'a pas en son sein des secouristes du travail.

CHAPITRE 4

GERER LA CARRIERE DE SES SALARIES A TRAVERS LA GESTION DES COMPETENCES

FICHE 9 : ADOPTER UNE POLITIQUE DE FORMATION POUR DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DE SES SALARIÉS DANS L'INTÉRÊT DE L'ENTREPRISE

La formation professionnelle continue a pour but de conforter, améliorer ou acquérir les compétences professionnelles des salariés (et des demandeurs d'emploi)

Enjeux et avantages de la formation professionnelle

Pour le dirigeant : la formation professionnelle comme un investissement en capital humain

Elle favorise la fidélisation des salariés en augmentant leur sentiment d'appartenance envers l'entreprise

Les salariés dont les connaissances sont à jour composent une entreprise plus compétitive et plus portée sur l'innovation

Elle augmente la productivité et l'efficacité au travail

Elle permet de soigner l'image de l'entreprise qui a décidé de former ses salariés et d'attirer les bons candidats

Elle permet une gestion évolutive des Ressources Humaines et constitue un investissement en capital humain

Pour le salarié : la formation professionnelle comme un levier d'employabilité et de mobilité

Elle permet de développer ses compétences et d'augmenter sa motivation tout en maintenant à jour ses connaissances

Elle favorise le développement de sa carrière

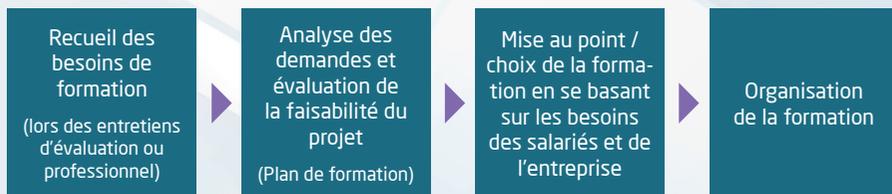
Elle permet de faire connaître son travail à des salariés d'autres entreprises

Elle rend le travail plus stimulant

Elle accroît l'autonomie dans la gestion de son parcours professionnel

Les étapes de la formation professionnelle

Clarification des enjeux de développement de l'entreprise et des conséquences sur les besoins de compétences

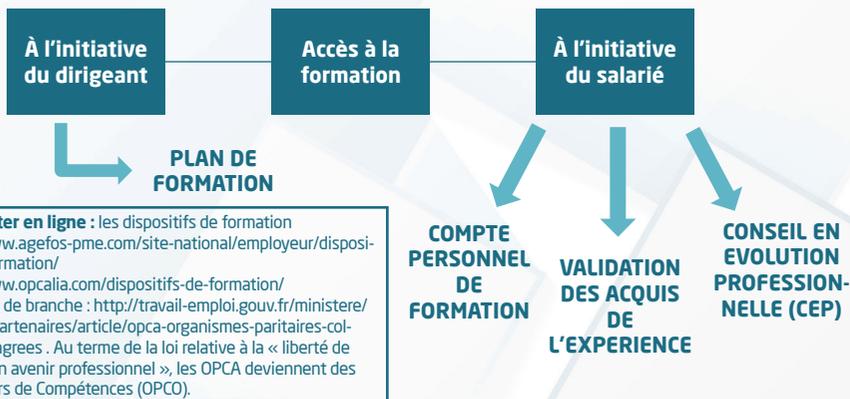


Choix du prestataire

Se poser les bonnes questions :

- Le contenu de l'action reprend-il les besoins identifiés ?
- Le niveau requis est-il cohérent avec celui du salarié ?
- La durée prévue correspond-elle à l'importance du besoin ?
- Les conditions d'organisation sont-elles satisfaisantes au regard des besoins de l'entreprise et du salarié ? (coût, date, lieu, rythme ...)

Mettre en œuvre une politique de formation



À consulter en ligne : les dispositifs de formation
<http://www.agefos-pme.com/site-national/employeur/dispositifs-de-formation/>
<http://www.opcalia.com/dispositifs-de-formation/>
Les OPCA de branche : <http://travail-emploi.gouv.fr/ministere/acteurs/partenaires/article/opca-organismes-paritaires-collecteurs-agrees>. Au terme de la loi relative à la « liberté de choisir son avenir professionnel », les OPCA deviennent des Opérateurs de Compétences (OPCO).

Zoom sur le plan de formation

C'est le plan d'adaptation et de développement des compétences

- Actions d'adaptation au poste de travail ou actions liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi
- Actions de développement des compétences

LES SALARIES FORMÉS SONT PLUS PERFORMANTS !

Précise les grandes orientations stratégiques données à la formation pour l'année à venir

Précise les actions de formation, de tutorat, de bilan de compétences, de conseil en évolution professionnelle (CEP), de VAE...

Pour lutter contre le manque de temps et de moyens, le dirigeant peut s'adresser à son OPCO (Opérateur de Compétences), qui a pour rôle :

- Le financement de la formation et de l'apprentissage
- La collecte et la mutualisation des fonds des entreprises
- L'information et les conseils aux TPE-PME : définition des objectifs, construction de la formation financement, critères d'éligibilité pour telle formation...

BON À SAVOIR

Financement de la formation :

Pour les entreprises de moins de 11 salariés : versement de 1 % de la masse salariale, contre, progressivement jusqu'en 2024, 1,56 % pour les entreprises de 11 à 50 salariés et 1,68 % pour les entreprises de 50 et +.
Le versement est fait à l'OPCO.
Chaque profession a son OPCO, toutefois, il existe des OPCO interprofessionnels (AGEFOS PME et OPCALIA)

Évaluer la formation

Dès la fin de la formation

Permet de vérifier les conditions de formation et le respect du programme. Permet également de préparer les situations de travail pour mettre en œuvre les compétences acquises.

Quelques mois plus tard lors de l'entretien d'évaluation

Permet de vérifier que les objectifs de formation sont atteints ou d'envisager une action corrective

Gérer l'absence d'un salarié en formation

Absence pour longue durée (CPF de transition par exemple)

Recruter un salarié en CDD pour remplacer son salarié absent

Absence de quelques jours

Anticiper ses jours d'absence (planifier ensemble les jours de formation, aménager l'organisation pendant son absence...)

Répartir la charge de travail

LES PETITS +

Le e-learning est un mode de formation interactif où l'apprenant accède au contenu de la formation via son PC :

- Cela évite au salarié de se déplacer
- Le salarié avance à son rythme selon sa progression et ses résultats
- Les modules de formation sont courts, l'entreprise peut donc maintenir le salarié sur le poste de travail.
- Point de vigilance : le salarié doit se former uniquement pendant son temps de travail.



À FAIRE

- Se souvenir que la formation est un investissement
- Inciter les initiatives des salariés
- Bien analyser les demandes des salariés et les besoins de l'entreprise avant de lancer la formation
- Ne pas avoir d'a priori sur l'envie d'apprendre de ses salariés
- Se rapprocher en amont de son OPCA pour recueillir des conseils



À NE PAS FAIRE

- Penser qu'envoyer ses salariés en formation fait perdre le contrôle sur son équipe
- Toujours refuser les demandes de formation de ses salariés par peur de manque de moyens
- Faire suivre une formation à son salarié sans conséquence sur l'évolution du poste

En annexe :

- Exemple de plan de formation

POUR ALLER PLUS LOIN...

Les dispositifs de formation

Dispositifs de formation	Spécificités	Modalités
Plan de Formation	Il permet d'accompagner la politique de formation de l'entreprise, de définir les besoins et les priorités.	Il est de la responsabilité du dirigeant. Les formations se déroulent pendant le temps de travail du salarié.
Compte Personnel de Formation (CPF)	Il se substitue au DIF depuis le 1 ^{er} janvier 2015. Le compte est crédité à hauteur de 500 €/an plafonnée à 5000 € sur 10 ans. Il peut être abondé par l'employeur ou la branche. Accessible à tous les salariés : chaque titulaire d'un compte a accès à une application mobile gérée par la Caisse des dépôts et Consignations	Le compte est crédité annuellement au prorata du temps de travail ou pour un équivalent temps plein si le salarié travaille au moins à mi-temps. Sont éligibles au CPF les certifications ou habilitations totales ou partielles, les bilans de compétences, la VAE, certains permis de conduire, les préparations à la création d'entreprise... Les entreprises de plus de 50 salariés devront abonder le compte si le salarié n'a pas bénéficié de formation dans les 6 ans.
Compte Personnel de Formation de transition (CPF)	Il se substitue au Congé Individuel de Formation. Il permet au salarié de suivre à son initiative et à titre individuel des actions de formation de son choix.	Il constitue une suspension et non une rupture du contrat de travail.
Conseil en évolution professionnelle	Il favorise l'évolution et la sécurisation des parcours professionnels, en lien avec les besoins économiques et sociaux existants et prévisibles dans les territoires. Il facilite la construction et le financement du parcours de formation.	Il est gratuit. Il est notamment utilisé pour les salariés dans le cadre du CPF de transition.
Bilan de Compétences	Il a pour objet d'analyser les compétences professionnelles, ainsi que les aptitudes et les motivations en vue de définir un projet professionnel.	Il est accessible à tous. Il peut être à l'initiative du salarié ou du dirigeant. Il est financé soit par le FONGECIF soit par l'entreprise.
Congé Individuel de Formation (CIF)	Il permet au salarié de suivre à son initiative et à titre individuel des actions de formation de son choix.	Durée maximale de la formation : 1 an ou 1200 heures. Il constitue une suspension et non une rupture du contrat de travail. Il est financé par le FONGECIF.
Validation des Acquis de l'Expérience	Elle permet d'obtenir tout ou partie d'un diplôme à finalité professionnelle, ou un certificat de qualification.	Elle est accessible à toute personne, quel que soit le statut, ayant exercé une activité salariée ou non.
Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE)	Période de 4 mois maximum pour préparer à l'embauche.	La formation et la rémunération sont financées par Pôle Emploi. L'OPCO de l'entreprise peut contribuer au financement de la formation
Contrat d'apprentissage	C'est un contrat de travail en CDD (de 6 mois à trois ans) ou CDI ouvert aux jeunes de moins de 30 ans pour l'acquisition d'une certification professionnelle.	Rémunération selon âge et niveau de formation.
Contrat de professionnalisation	C'est un contrat de travail. Il permet l'acquisition d'une qualification professionnelle reconnue par l'État et/ou la branche professionnelle. L'objectif est l'insertion ou le retour à l'emploi des jeunes et des adultes.	Rémunération selon âge et niveau de formation.

Répartition et mutualisation des fonds par les OPCO

Tout employeur concourt, chaque année, au développement de la formation professionnelle et de l'apprentissage,

- par le financement direct des actions de formation de ses salariés
- par le versement d'une contribution pour la formation en alternance (contrats de professionnalisation et d'apprentissage), le CPF, la formation des salariés des TPE et la formation des demandeurs d'emploi.

Les URSSAF sont seuls compétents pour la collecte de la contribution à la formation professionnelle. Ces fonds seront transmis à France Compétence et aux OPCO qui les mutualisent et les répartissent au sein de 6 sections : demandeurs d'emploi, aide TPE, CPF, action de professionnalisation, actions d'apprentissage et plan de formation.

Contribution unique	< 10 salariés	> 10 salariés
Contrats de professionnalisation		0.25%
Contrats d'apprentissage		0.68%
CPF	0.35%	0.35%
Aide TPE (moins de 50 salariés)	0.23%	0.10%
Demandeurs d'emploi	0.12%	0.30%
TOTAL	1.23 % ou 1 % ?	1.68 %

FICHE 10 : RÉALISER L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL DE SES SALARIÉS

L'entretien professionnel se distingue de l'entretien d'évaluation car il permet au salarié de développer ses compétences.

Enjeux de l'entretien professionnel

Pour le salarié : construire son projet professionnel	Dispositifs complémentaires
<ul style="list-style-type: none"> • en fonction de ses souhaits d'évolution • en fonction de ses compétences • en fonction des besoins éventuels de son entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) • Bilan de Compétences • Compte Personnel de Formation (CPF)

Le respect de l'obligation légale

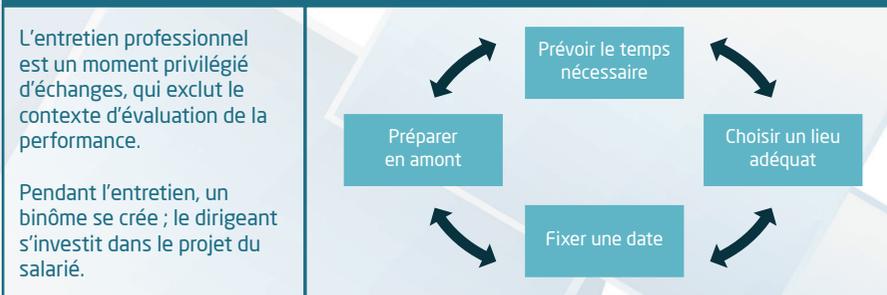
Un entretien tous les deux ans

À tout collaborateur ayant au minimum deux ans d'ancienneté

Les avantages de l'entretien professionnel

Pour le dirigeant	Pour le salarié
Connaître les projets professionnels de ses salariés	Faire part de son projet professionnel
Construire un plan de formation plus efficace	Faire le point sur les actions de formation qu'il a suivies, les compétences acquises
Valoriser et motiver ses salariés	Avoir une vision plus globale sur les perspectives d'évolution dans son entreprise

LES PETITS +



Bien réaliser son entretien professionnel

1. par le dirigeant

Planification des entretiens

2. par le dirigeant et le salarié

Préparation de l'entretien

3. par le salarié

Entretien :
expression de ses
besoins et attentes

4. par le salarié et le dirigeant

Entretien : définition
des moyens à mettre
en œuvre

5. par le dirigeant et le salarié

Entretien :
évolutions
envisageables

6. par le dirigeant

Synthèse de
l'entretien

BON À SAVOIR

Tout salarié ayant eu une **période d'absence** ou **réduction d'activité** (retour de congé maternité, de congé parental, congé sabbatique) peut demander l'entretien professionnel de façon anticipée.

Après 6 ans d'ancienneté, vérifier que le salarié a bénéficié de tous les entretiens professionnels obligatoires et qu'il a au moins :

- Suivi une action de formation
- Obtenu tout ou partie d'une certification
- Bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle



À FAIRE

- Différencier l'entretien d'évaluation de l'entretien professionnel en raison de la posture du dirigeant qui n'est pas la même selon le type d'entretien.
- Séparer les deux entretiens, et si ce n'est pas le cas, faire une pause entre les deux pour bien distinguer les finalités.
- Considérer l'entretien professionnel comme un échange avec son salarié et l'aider dans sa démarche de projet professionnel.



À NE PAS FAIRE

- Considérer l'entretien professionnel comme une obligation légale et donc comme une contrainte et une perte de temps.
- Penser que communiquer avec ses salariés tous les jours est suffisant et ainsi négliger l'entretien.
- Juger les choix professionnels de son salarié ou le freiner dans son projet.

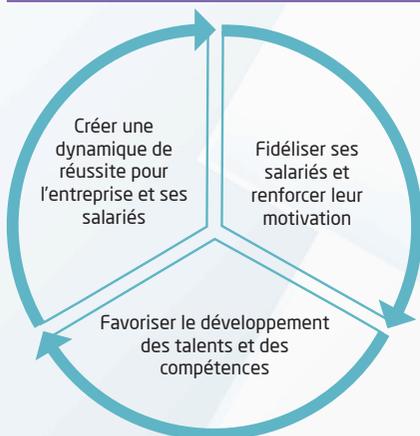
En annexe :

- Trame d'entretien professionnel

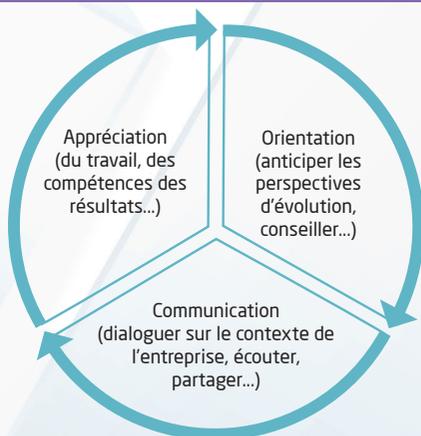
FICHE 11 : RÉALISER L'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION DE SES SALARIÉS

Évaluer, c'est : apprécier la valeur d'un salarié, comprendre les facteurs d'échec, définir les pistes de progrès, mais aussi fixer des objectifs. Afin d'optimiser le temps, cet entretien peut être organisé juste avant ou après l'entretien professionnel, mais ils doivent être dissociés.

Enjeux de l'entretien d'évaluation



Les 3 fonctions de l'entretien d'évaluation



Les étapes de l'entretien d'évaluation



LES PETITS +

L'entretien d'évaluation permet au salarié d'avoir un échange privilégié avec sa hiérarchie. Il lui permet de prendre du recul par rapport à son propre travail. Le dirigeant doit rester à l'écoute de son salarié et doit pouvoir l'orienter en cas de difficultés.

Conseils au dirigeant qui conduit l'entretien

Les bons conseils

- Relire ses notes
- Présenter les objectifs et la structure de l'entretien
- Rechercher des pistes pour faire face aux difficultés
- Réaliser une synthèse d'entretien et suivre régulièrement les objectifs

Les erreurs à éviter

- Réaliser l'entretien dans le bureau du salarié
- Mettre le salarié mal à l'aise
- Minimiser l'importance de l'entretien
- Ne pas terminer l'entretien et parler du quotidien

BON À SAVOIR

Il n'y a aucune obligation légale pour les TPE concernant la réalisation des entretiens d'évaluation, toutefois, il est préférable de les faire une fois par an.

À quel moment ?

- En début d'année N+1 pour évaluer les objectifs de l'année passée
- Quelques mois avant la fin de l'année en cours pour récolter les souhaits de formation et les inscrire dans le plan de formation pour l'année à venir



À FAIRE

- Bien préparer l'entretien en amont pour plus d'efficacité.
- Choisir un environnement propice à l'échange.
- Évaluer des missions clairement établies et fixer des objectifs bien définis.
- Terminer l'entretien sur une marque de confiance motivante pour l'avenir.



À NE PAS FAIRE

- Se laisser déranger par une tierce personne pendant l'entretien.
- Ne pas valoriser les progrès et les réussites du salarié.
- Mettre l'accent sur un signe de démotivation.
- Ne se référer qu'aux 15 derniers jours pour évaluer le salarié.

En annexe :

- Trame d'entretien annuel d'évaluation

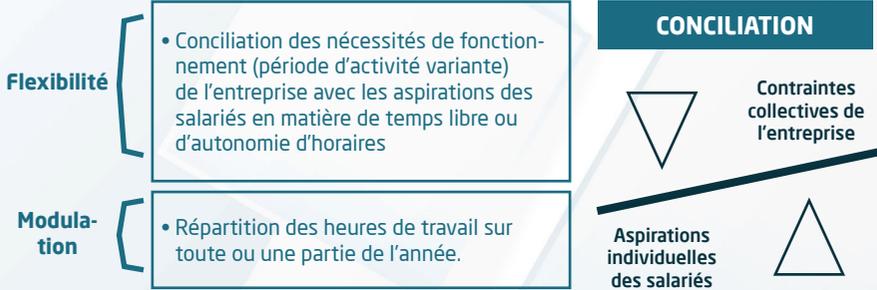
CHAPITRE 5

GERER LE TEMPS DE TRAVAIL ET LES ABSENCES DE SES SALARIES

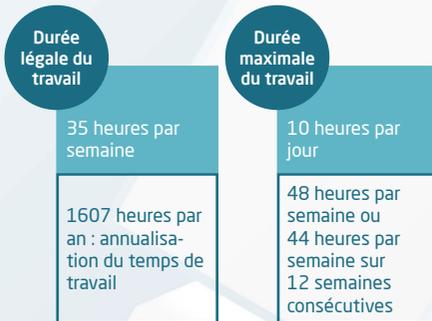
FICHE 12 : AMÉNAGER LE TEMPS DE TRAVAIL DE SES SALARIÉS

Aménager le temps de travail c'est adapter les horaires et les rythmes de travail aux besoins de son entreprise. Le temps de travail est régi par la loi, toutefois des dispositions conventionnelles ou accords d'entreprise peuvent déroger aux dispositions légales.

Les principes de l'aménagement du temps de travail



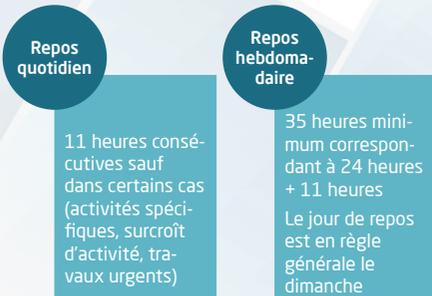
L'organisation du temps de travail



Salariés employés



Salariés cadres ou autonomes (selon les possibilités conventionnelles)



Adapter le temps de travail

Selon les besoins de l'entreprise

Annualisation du temps de travail

Répartition de la durée du travail sur une période supérieure à la semaine et au plus égale à l'année (période de travail)

- Heures supplémentaires
- Activité partielle

Recours aux heures supplémentaires lors des pics d'activité ou à l'activité partielle lors d'un ralentissement passager de l'activité

Régime légal des heures supplémentaires

Paie

- Taux horaire majoré à 25% pour les 8 premières heures
- Taux horaire majoré à 50% pour les heures suivantes

Contingent

- Volume d'heures supplémentaires effectuées par an et par salarié
- 220 heures

Heures supplémentaires effectuées au-delà du contingent

- Elles donnent droit à une compensation obligatoire en repos (en plus du paiement majoré)

Le temps partiel

Garantir les mêmes évolutions salariales

Donner la possibilité au salarié travaillant à temps partiel de travailler à temps plein

SALARIÉS À TEMPS PARTIEL

Garantir les mêmes avantages sociaux

Garantir les mêmes droits à la formation

Garantir les mêmes évolutions de carrière

BON À SAVOIR

Faciliter le passage d'un temps plein à un temps partiel

Le dirigeant facilite le passage temps plein/temps partiel en accompagnant les demandes et en s'assurant que les objectifs soient revus.

Sauf disposition conventionnelle ou demande du salarié, le temps partiel doit atteindre au moins 24h/semaine.

L'organisation du temps de travail : focus sur 3 secteurs d'activité

	Bâtiment	Café / Hôtellerie / Restauration	Commerce de détail
Temps de travail	1645 h / an soit 35 h / semaine sur 47 semaines par an	Dépend du nombre de salariés et du temps d'application de la convention collective (entre 43 h et 45 h / semaine)	1607 h / an soit 35 h / semaine
Heures supplémentaires	8 premières heures = taux horaire majoré à 25% Au-delà = taux horaire majoré à 50% Contingent : 300 h / an Au-delà = compensation obligatoire en repos	8 premières heures = repos compensateur de 125% Au-delà de 8 heures supplémentaires = repos compensateur de 150% Contingent : 360 h / an	8 premières heures = taux horaire majoré à 25% Au-delà = taux horaire majoré à 50% Contingent : 220 h / an Au-delà = compensation obligatoire en repos
Durée maximale de travail	10 h par jour	Entre 11 h et 12 h par jour selon les métiers	10 h par jour
Organisation des jours de travail	5 jours de travail consécutifs sauf pour certains cas	5 jours de travail	5 jours de travail
CP et jours de repos	Acquisition CP : 2.5 jours ouvrables / mois + congés pour événements familiaux + congés d'ancienneté	Acquisition CP : 2.5 jours ouvrables / mois + congés pour événements familiaux + congés pour enfant malade	Acquisition CP : 2.5 jours ouvrables / mois + congés pour événements familiaux accordés selon la loi

NB : Bâtiment > réf nouvelle Convention Collective du 7 mars 2018



À FAIRE

- Organiser les congés de ses salariés afin qu'ils ne partent pas tous au même moment (sauf cas de fermeture de l'entreprise), tout en essayant de répondre à leur demande
- Bien se renseigner sur sa convention collective pour connaître les modalités d'organisation du temps de travail qui s'appliquent
- Envisager la négociation d'un accord d'entreprise sur le temps de travail



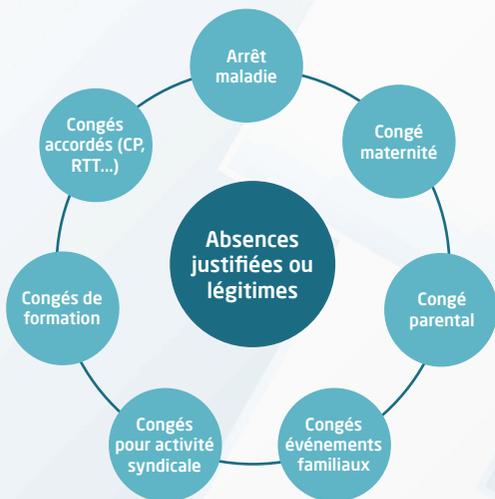
À NE PAS FAIRE

- Favoriser davantage les salariés à temps plein que ceux à temps partiel
- Demander à ses salariés de dépasser le nombre maximal d'heures journalières lors d'un fort pic d'activité

FICHE 13 : PALLIER LES ABSENCES DIVERSES DE SES SALARIÉS

Tout au long de sa carrière, le salarié pourra connaître des périodes d'absences, prévues ou non. Son employeur devra alors gérer ses éventuelles absences, plus ou moins longues, légitimes ou injustifiées...

Les différents types d'absence



Absences injustifiées

Absence sans accord préalable

Absence suite à un refus d'accord du dirigeant

Absence prolongée non acceptée suite à une absence initialement accordée

L'absence d'un salarié en arrêt maladie

Arrêt maladie court

- Répartition de la charge de travail

Arrêt maladie long

- Remplacement du salarié via un CDD ou de l'intérim

MAINTIEN DE L'ACTIVITÉ

LE SALARIÉ A 48 HEURES POUR PRÉVENIR SON EMPLOYEUR DE SON ABSENCE

En cas de doute sur la sincérité du salarié concernant son arrêt de travail **et s'il y a maintien de salaire** : Lancer une visite médicale de contrôle

Il est interdit de solliciter le salarié pendant son arrêt maladie

L'absence d'une salariée en congé maternité

1. Anticiper le remplacement de la salariée enceinte

2. Recrutement d'un remplaçant en CDD ou intérim
cf. fiche 1 : réussir son recrutement

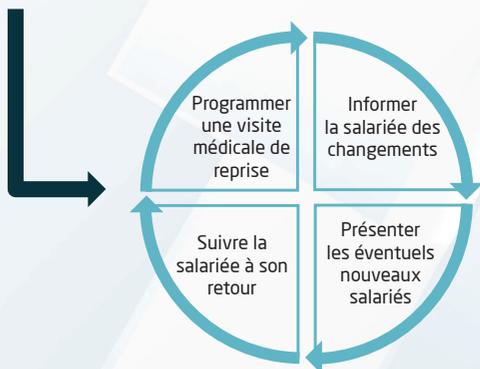
3. Établir une transmission de compétences entre les deux salariés

4. Gérer le retour de la salariée à la fin du congé maternité

Retour de la salariée à temps plein

Retour de la salariée à temps partiel (congé parental à temps partiel)

Retour de la salariée suite à un congé parental à temps plein (3 ans max)



BON À SAVOIR

Durée du congé maternité

La durée du congé maternité dépend du nombre de grossesse(s) précédente(s) et du type de grossesse (unique ou multiple)

L'absence d'un salarié en accident de travail / accident de trajet

Accident de travail

- Accident du salarié survenu sur le lieu de travail et pendant le temps de travail

Accident de trajet

- Accident du salarié ayant eu lieu sur le trajet entre le domicile du salarié et son lieu de travail
- Accident du salarié s'étant produit sur le trajet entre le lieu de travail et son lieu de restauration pour le déjeuner

Enjeux financiers pour l'employeur



Enjeux de protection attachée au salarié



Enjeux de la distinction entre Accident de Travail / Accident de Trajet

LES PETITS +

Il peut être utile d'avoir un SST (Sauveteur Secouriste au Travail) au sein de son entreprise. Il est formé aux premiers secours et est préposé à les dispenser en attendant les secours.

Il faudra veiller à actualiser les connaissances des SST via des formations.

Le dirigeant doit être vigilant concernant l'assurance de son entreprise

Les congés pour événements familiaux

Mariage ou PACS
du salarié

▶ Naissance

▶ Décès
d'un proche

**La durée de
l'absence
dépend de sa
nature**

Se référer à sa convention collective, sinon à la loi.

Gérer les absences injustifiées par étape

1. Contacter le salarié pour
connaître les raisons de
son absence

▶ **2.** Se renseigner auprès
de ses collègues de travail
dans la demi-journée

▶ **3.** Laisser passer 48
heures (pour recevoir un
éventuel arrêt de travail)

▶ **4.** Adresser une mise en
demeure au salarié au-delà
de 48 heures d'absence
sans nouvelle

▶ **5.** Déclencher une
procédure disciplinaire



À FAIRE

- Répondre aux demandes d'absence du salarié dans un délai raisonnable
- Anticiper du mieux possible chaque absence du salarié
- Sanctionner les absences injustifiées



À NE PAS FAIRE

- Lancer une procédure disciplinaire dès la moindre absence du salarié
- Vouloir connaître la raison de l'arrêt maladie du salarié
- Demander au salarié de rattraper son absence

POUR ALLER PLUS LOIN...

Le congé maternité

La durée du congé maternité diffère selon le nombre d'enfant attendu et du nombre de grossesse(s) précédente(s).

Nombre d'enfant attendu	Absence avant la date présumée d'accouchement		Absence après la date présumée d'accouchement
La salariée est enceinte de son 1 ^{er} ou 2 ^e enfant	6 semaines	Date présumée d'accouchement	10 semaines
TOTAL : 16 semaines			
La salariée est enceinte de son 3 ^e enfant ou plus	8 semaines	Date présumée d'accouchement	18 semaines
TOTAL : 26 semaines			
La salariée est enceinte de jumeaux	12 semaines	Date présumée d'accouchement	22 semaines
TOTAL : 34 semaines			
La salariée est enceinte de triplés	24 semaines	Date présumée d'accouchement	22 semaines
TOTAL : 46 semaines			

Le congé parental :

Le congé est ouvert à tout salarié ayant au moins un an d'ancienneté dans l'entreprise.

La durée du congé parental est d'un an, renouvelable deux fois. Il peut aller au plus tard le jour du 3^e anniversaire de l'enfant.

Si le congé parental débute immédiatement après le congé maternité ou le congé d'adoption, le salarié doit informer le dirigeant un mois avant le terme de ce congé. Le dirigeant ne peut pas s'opposer à la demande du salarié.

Le congé parental peut se prendre à temps plein, comme à temps partiel (la répartition du temps partiel se fera sous la responsabilité du dirigeant). S'il est à temps partiel, la durée maximale de travail sera de 28 heures par semaine.

Les heures de délégation :

La loi indique que les membres du CSE bénéficient de 10 heures par mois dans les entreprises de moins de 50 salariés pour exercer leur fonction.

Seuls les membres titulaires ont droit à des heures de délégation. Les suppléants ne peuvent bénéficier de ces heures que lorsqu'ils remplacent un titulaire.

Il est possible d'instaurer une information préalable via les bons de délégation. Chaque représentant du personnel remplit le bon pour indiquer son heure de départ, la durée prévisible de son absence et son heure effective de retour.

Le bon permet de comptabiliser les heures de délégation prises et de mieux organiser le travail en l'absence du représentant du personnel.

Les congés pour événements familiaux :

Les congés pour événements familiaux sont prévus par la loi, toutefois, la convention collective en vigueur dans l'entreprise peut indiquer des durées de congé supérieures.

La loi dispose le nombre de jours suivants selon les événements :

- Mariage ou PACS : 4 jours
- Mariage d'un enfant : 1 jour
- Naissance ou adoption d'un enfant : 3 jours
- Décès d'un enfant : 5 jours
- Décès du conjoint : 3 jours
- Décès du père, de la mère, des beaux-parents, du frère ou de la sœur : 3 jours
- Annonce de la survenue d'un handicap chez l'enfant : 2 jours

Les absences injustifiées :

Le dirigeant ne doit pas assimiler l'absence injustifiée à une démission : une absence injustifiée ne manifeste pas pour autant la volonté claire et non équivoque du salarié de démissionner.

Après mise en demeure du dirigeant, si le salarié ne manifeste pas ou n'invoque aucun motif légitime, son absence injustifiée vous permet de déclencher une procédure disciplinaire avec convocation à un entretien préalable et notification du licenciement pour faute (cf. pour aller plus loin de la fiche 15).



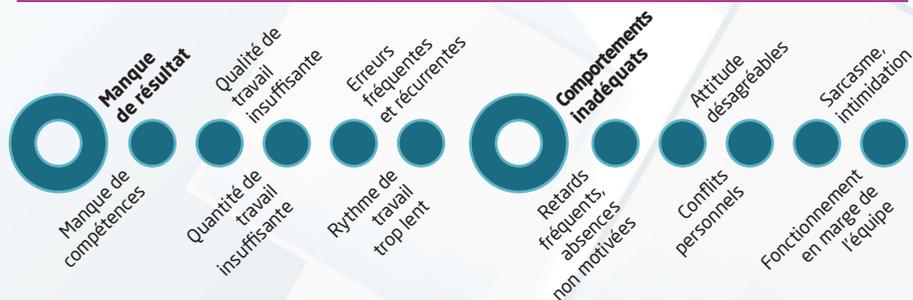
CHAPITRE 6

REPRENDRE ET SANCTIONNER SON SALARIÉ EN CAS DE FAUTE

FICHE 14 : REPERER ET GERER UN COMPORTEMENT INADEQUAT

Comportement lunatique, relâchement, mutisme ou personnalité difficile : comment repérer et gérer un salarié qui ne s'inscrit plus dans la dynamique de l'équipe ou dont la qualité du travail n'est plus satisfaisante ?

Les comportements du salarié qui posent problème



Eviter le sujet, une bonne stratégie ?

Risque d'aggravation :
le dysfonctionnement peut perdurer, voire s'amplifier

Risque d'explosion :
les réactions du salarié peuvent devenir incontrôlées

Une stratégie d'attente risquée

Risque de «contamination» :
les autres salariés peuvent se permettre de prendre des libertés avec les règles

Risque de perte de confiance : les autres salariés peuvent le vivre comme une injustice

REPRENDRE UN SALARIÉ, C'EST L'INCITER À MODIFIER SON ATTITUDE

Les étapes de la gestion d'un comportement inadéquat

1. Déterminer et anticiper les comportements fautifs du salarié

2. Apporter des recommandations au salarié et suivre son travail

3. Convoquer le salarié à un entretien

5. Sanctionner le salarié en cas de récurrence

4. Suivre les objectifs fixés et les résultats attendus

Réussir cet entretien

1. S'entretenir avec le salarié

- Décrire le problème
- Montrer les répercussions de son comportement sur l'équipe
- Indiquer les mesures à prendre
- Prévenir des risques à venir

2. Faire la synthèse de l'ensemble des étapes

3. Élaborer un plan d'amélioration

- Objectifs fixés
- Calendrier précis
- Ressources et moyens

4. Conclure en rassurant le salarié sur l'estime qu'on lui porte

BON À SAVOIR

Les règles de réussite de l'entretien

- L'entretien se prépare en amont, le dirigeant réfléchit à ce qu'il attend de son salarié
- L'entretien doit se faire rapidement après le comportement inadéquat du salarié
- Le dirigeant proscrit toute agressivité à l'égard de son salarié et reste focalisé sur des faits concrets

Les finalités d'un entretien de recadrage

LES PETITS +

La crédibilité du dirigeant est déterminée par sa capacité à définir et à faire respecter les règles du jeu dans son entreprise.

Les éventuelles sanctions données doivent être réalistes et appliquées.

- 
- Exercer son pouvoir de direction
 - Faire comprendre la sanction aux yeux des autres salariés
 - Retenir le salarié



À FAIRE

- Respecter un délai raisonnable pour appliquer une sanction
- Appliquer la discipline de façon équitable
- Établir un climat de prévention



À NE PAS FAIRE

- Attendre que le salarié s'aperçoive seul de son dysfonctionnement
- Administrer un traitement différent au salarié au comportement fautif
- Démotiver le salarié en le sanctionnant trop lourdement

FICHE 15 : SANCTIONNER UN SALARIÉ FAUTIF

Au-delà du pouvoir de direction qu'applique le dirigeant au sein de son entreprise, il peut être également amené à exercer son pouvoir disciplinaire sur ses salariés.

Le pouvoir disciplinaire

Le salarié commet une faute

Manquement à ses obligations professionnelles

Le dirigeant peut décider d'appliquer une sanction disciplinaire

Enjeux du pouvoir disciplinaire

Surveiller et contrôler le salarié

Sur le lieu de travail

Pendant le temps de travail

Sanctionner les comportements fautifs

Quels comportements sont fautifs ?

Quelle sanction appliquer ?

Le comportement du salarié est fautif lorsqu'il ne correspond pas à l'exécution normale du contrat de travail

Déterminer les degrés de la faute

FAUTE SIMPLE

Rupture possible

- Faits correspondant à un manquement, inexécution fautive du contrat de travail. La rupture des relations de travail n'est pas obligatoire
- Exemples : absence du salarié sur une journée sans motif, refus de venir travailler de façon exceptionnelle

FAUTE GRAVE

Rupture inévitable

- Faits correspondant à la violation des règles de discipline de l'entreprise. Ils ne permettent pas de maintenir le salarié dans l'entreprise
- Exemples : comportements injurieux ou violents, manquements répétés à la discipline...

FAUTE LOURDE

Rupture inévitable

- Le salarié commet une faute avec **l'intention de nuire** à l'entreprise
- Exemples : dégradation volontaire de matériels, dénigrement de la société, séquestration, détournement de fonds...

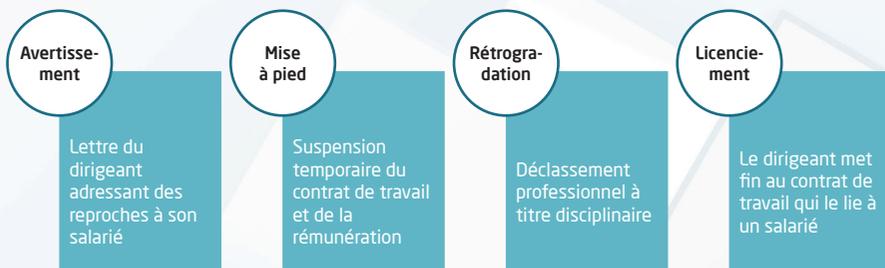
BON À SAVOIR

Le degré de gravité de la faute est étudié en fonction de son contexte, les éléments suivants doivent être pris en compte :

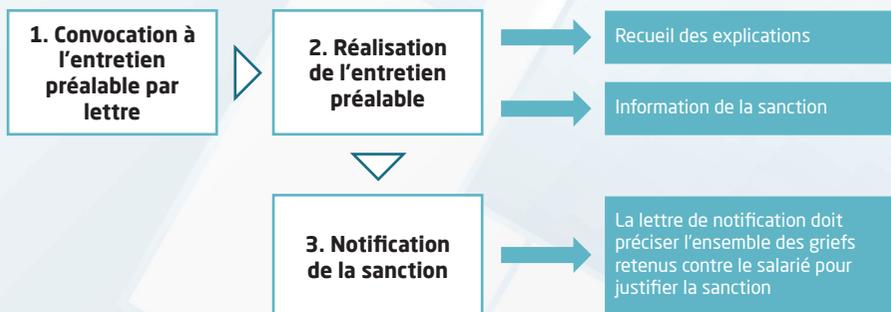
- nature de la faute
- faute isolée ou répétée
- nature des fonctions du salarié
- ancienneté du salarié
- le comportement passé du salarié avant la faute

Déterminer les sanctions applicables

La sanction correspond à toute décision du dirigeant qui affecte le déroulement du contrat de travail, justifiée par le comportement fautif et volontaire du salarié.



Étapes de la sanction



BON À SAVOIR

En cas de licenciement, le salarié peut se faire assister, lors des entretiens, par une personne de son choix appartenant à l'entreprise ou inscrite sur une liste dressée par le préfet. Le dirigeant doit l'indiquer dans la lettre de convocation.

LES PETITS +

La sanction choisie ne peut être :

- disproportionnée (excessive, vexatoire)
- discriminatoire (aggravée compte tenu de certains aspects physiques, religieux propres au salarié)
- pécuniaire

Les conséquences de la sanction

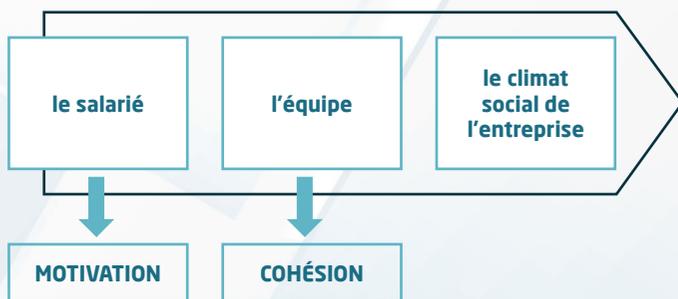
Le dirigeant asseoit son autorité via son pouvoir disciplinaire

Le dirigeant prouve sa légitimité vis à vis des autres salariés

Le dirigeant applique le principe de justice et d'équité au sein de son entreprise

Mesurer les conséquences de la sanction

**MESURER LES
CONSÉQUENCES
SUR :**



Point de vigilance : Particularité pour les DP (futur CSE) et DS dont le licenciement nécessite l'autorisation de l'inspection du travail. Réf. chapitre 2 - Pour aller plus loin.



À FAIRE

- Le degré de faute retenu doit correspondre au degré de gravité des faits reprochés
- Vérifier que le motif de sanction n'est pas légalement autorisé (activité syndicale, grève du salarié...) ou que la faute n'a pas déjà été sanctionnée
- Respecter la procédure en cas de licenciement



À NE PAS FAIRE

- Sanctionner le salarié en lui retenant une partie de son salaire
- Notifier la sanction du salarié trop longtemps après les faits (délai de 2 mois à respecter)
- Sanctionner dès la première faute « légère », où il sera préférable de recadrer le salarié (cf. fiche 14 : Repérer et gérer un comportement inadéquat)

En annexe :

- Exemple de lettre d'avertissement
- Se référer à l'Expert-Conseil pour obtenir un modèle de lettre de notification d'une sanction disciplinaire

POUR ALLER PLUS LOIN...

Reconnaitre et qualifier une faute

La faute se définit comme un comportement considéré comme inacceptable par l'employeur, au regard notamment de ses directives.

La faute se caractérise comme :

- Un acte fautif

- Le salarié a un comportement contraire aux règles applicables dans l'entreprise
- Le salarié s'abstient volontairement vis-à-vis d'une obligation contractuelle

- Un comportement anormal

- Exemples : diffamation, abus de confiance, séquestration, mauvaise exécution de la prestation de travail, non-respect d'une directive, non-respect de l'obligation de loyauté..

C'est le dirigeant qui juge si l'agissement d'un salarié constitue une faute. Il lui appartient également de qualifier la faute (faute simple ou légère, faute grave, faute lourde).

Dès l'instant où le dirigeant apprend qu'un salarié a commis une faute, il dispose d'un délai de 2 mois pour déclencher la procédure disciplinaire. Le délai court à compter du jour où le dirigeant a une connaissance exacte des faits reprochés.

Distinction faute simple, faute grave, faute lourde

Exemples de fautes pouvant être qualifiées par le dirigeant de faute simple :

- Erreur ou négligence du salarié commise dans le cadre de son travail
- Plusieurs retards importants du salarié
- Erreurs de caisse répétées

Exemples de fautes pouvant être qualifiées par le dirigeant de faute grave :

- Absences injustifiées ou abandon de poste
- Refus du salarié d'effectuer une tâche prévue dans son contrat de travail
- Violence ou injures du salarié envers son employeur ou d'autres salariés

Exemples de fautes pouvant être qualifiées par le dirigeant de faute lourde :

- Concurrence déloyale
- Un salarié empêchant d'autres salariés non-grévistes de travailler

Le dirigeant qui souhaite licencier un salarié pour faute lourde doit être en mesure de démontrer :

- La réalité et la gravité des faits reprochés au salarié
- L'intention de nuire dans les faits qui sont reprochés au salarié
- Le préjudice subi par l'entreprise du fait de la faute du salarié

Effets de la qualification de la faute

Les conséquences sur les indemnités de rupture du contrat :

	Indemnités de licenciement	Indemnités de préavis	Indemnités de Congés Payés
Faute simple	OUI	OUI	OUI
Faute grave	NON	NON	OUI
Faute lourde	NON	NON	OUI

Distinction mise à pied conservatoire / mise à pied disciplinaire

Le dirigeant qui reproche au salarié des faits d'une certaine gravité peut le mettre à pied à titre conservatoire en attendant le prononcé de la sanction qu'il va prendre à son encontre.

Le dirigeant impose au salarié de ne pas venir dans l'entreprise en attendant son éventuel licenciement.

Il ne s'agit pas d'une sanction mais d'une mesure provisoire.

La période de mise à pied conservatoire prend fin lorsque la sanction est notifiée au salarié.

Le dirigeant est dispensé de payer le salaire correspondant à la période de mise à pied conservatoire lorsque la procédure aboutit à un licenciement pour faute grave ou lourde.

En cas de sanction moins importante, la perte de salaire liée au nombre de jours de mise à pied doit être remboursée au salarié.

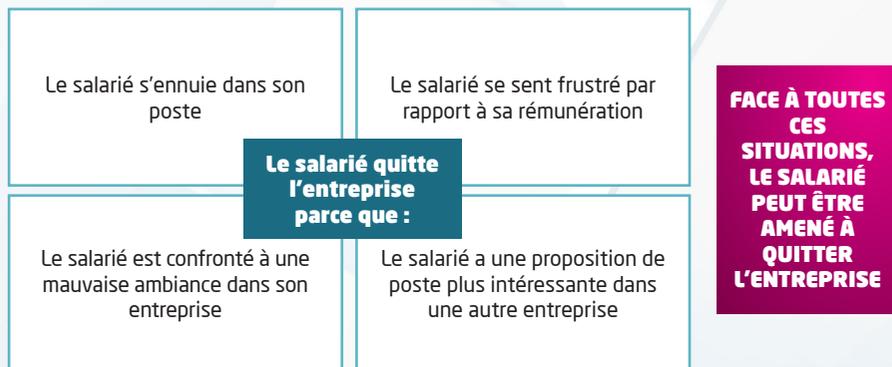
CHAPITRE 7

GERER LE DEPART D'UN SALARIE

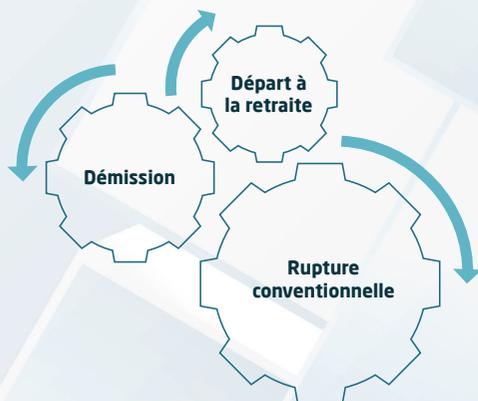
FICHE 16 : GÉRER UN SALARIÉ QUI SOUHAITE QUITTER L'ENTREPRISE

De nos jours, un salarié connaît plusieurs entreprises tout au long de sa carrière professionnelle. C'est au dirigeant d'entreprise de savoir détecter à l'avance un salarié qui souhaite quitter l'entreprise.

Les raisons qui poussent les salariés à quitter l'entreprise



Les modes de rupture du contrat de travail



BON À SAVOIR

Il est important pour un dirigeant de savoir gérer une démission :

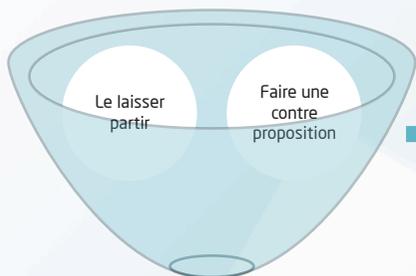
1. Savoir l'anticiper
2. Bien la décrypter
3. Y répondre avec efficacité

Le remplacement d'un salarié partant permet d'apporter du sang-neuf dans son entreprise.

Détecter un salarié démotivé ou à l'écoute du marché



Que faire quand un salarié souhaite partir ?



Laisser partir quand :

Fausse démission pour une vraie augmentation.
Le poste ne convient plus, le salarié est démobilisé et la décision est profondément motivée.

Faire une contre-proposition quand :

La décision a été prise sur un coup de tête.
Le salarié est un bon élément que l'on souhaite conserver.

CHOIX DU DIRIGEANT

Contre-proposition

**Financière
(salaire, promotion...)**

**Matérielle
(conditions de travail...)**

**Contenu de poste,
changement de statut**

POINTS DE VIGILANCE

Éviter de se retrouver en situation de faiblesse face à un salarié démissionnaire

Prendre des mesures de sécurité et de précaution

- Se poser la question une fois par an si le départ d'un salarié peut mettre en danger la société et réfléchir aux solutions de recours

Faire un suivi régulier des plans de carrière du salarié

- Réaliser les entretiens d'évaluation (cf fiche 6 : l'entretien d'évaluation)

Être accessible

- Accorder du temps à ses salariés
- Fêter avec eux les grands événements

Respect de l'équilibre de l'équipe

Le salarié risque de communiquer aux autres sa négociation

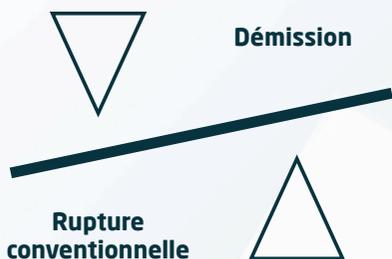
Les autres salariés vont se sentir désavantagés par rapport à la décision. Risque de démission

Confiance accordée à ce salarié

Il est difficile pour un dirigeant d'oublier qu'il a été sur le point de perdre un salarié

Anxiété du dirigeant pour chaque cas. Peut-il encore faire confiance au salarié ?

Étudier la demande de rupture conventionnelle du salarié



Il peut être plus avantageux pour le dirigeant de répondre favorablement à une demande de rupture conventionnelle du salarié plutôt que d'attendre sa démission.

Plusieurs raisons :

- Elle permet de débloquer une situation conflictuelle
- Elle permet de soutenir le salarié dans son projet de reconversion professionnelle



À FAIRE

- Inclure une clause dans le contrat de travail pour éviter la fuite d'informations de la part du salarié qui quitte l'entreprise
- Comprendre les motivations réelles du départ
- Préparer avec le salarié la passation de dossier avant son départ



À NE PAS FAIRE

- Rester indifférent face à la volonté de partir d'un salarié
- Retenir un salarié qui veut partir à tout prix
- Délaisser le salarié durant son préavis

FICHE 17 : PRÉPARER LE DÉPART D'UN SALARIÉ

La décision du salarié est ferme et définitive : il quitte l'entreprise. Le dirigeant doit alors tout mettre en œuvre pour assurer le départ du salarié tout en maintenant l'activité de son entreprise.

Gérer l'avant-départ

• Réaffecter les tâches du salarié partant

- Recrutement externe (cf. fiche 1 : réussir son recrutement)
- Remplacement interne à l'entreprise avec éventuelle formation (cf. fiche 5 : former ses salariés)
- Réorganisation de l'entreprise

• Gérer l'exécution et la durée du préavis, une fois l'information de départ connue

• Le salarié a le droit à des heures de recherche d'emploi pendant la durée de son préavis

• Informer les autres salariés du départ, être transparent, les rassurer

- Ne pas ternir l'ambiance
- Conserver la cohésion d'équipe

• Informer les clients et/ou fournisseurs avec lesquels le salarié travaillait

- Communiquer sur le nom du remplaçant

• Demander au salarié de donner les consignes sur le travail en cours

• Se poser les bonnes questions suite au départ du salarié

- Éviter les départs successifs

Transmission des tâches accomplies

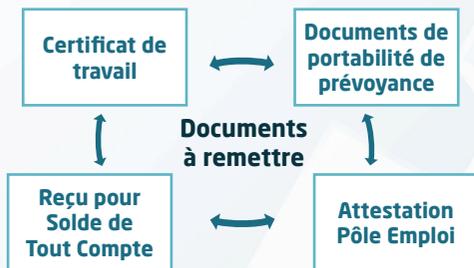
Le dirigeant s'informe et se tient au courant des dossiers en cours, prend le relève en cas de besoin

Le dirigeant conduit la transmission des dossiers

LES PETITS +

Le dirigeant peut, avec l'aide de son salarié, établir une liste des missions réalisées, ainsi qu'une procédure pour chacune d'entre elles.

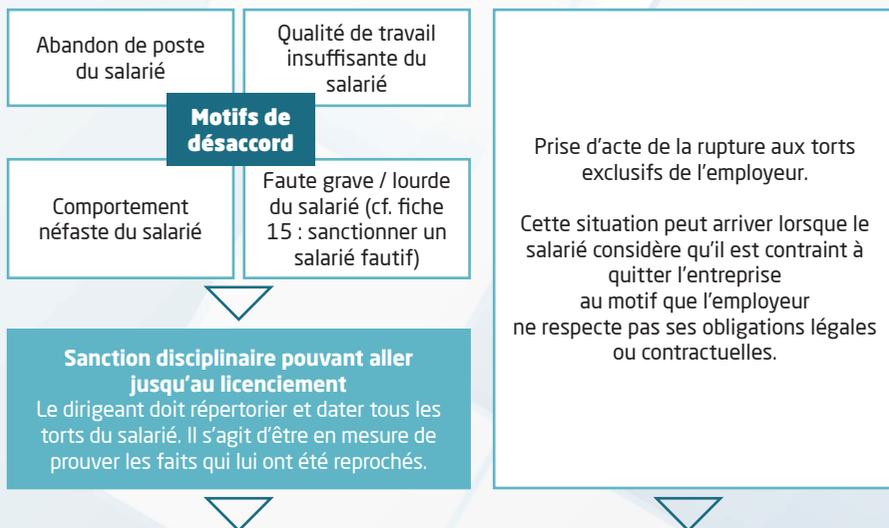
Le jour J



LE DERNIER JOUR DU SALARIÉ

Le dirigeant peut organiser un pot de départ pour remercier le salarié de son implication dans l'entreprise. Il peut également organiser un déjeuner avec tous les membres de l'équipe.

En cas de départ conflictuel



COMMENT RÉAGIR LORSQU'UN SALARIÉ LANCE UNE PROCÉDURE À L'ENCONTRE DE L'ENTREPRISE ?

Le salarié conteste la sanction ou a pris acte de la rupture devant la juridiction des Prud'Hommes. L'employeur doit impérativement se rendre à la procédure de conciliation et envisager de se faire conseiller et assister par un spécialiste (avocat ou juriste en droit social).



À FAIRE

- Prévenir toute personne en relation avec le salarié de son départ
- Gérer la durée du préavis en fonction de la convention collective, des impératifs du salarié et des besoins de l'entreprise
- S'assurer de la transmission des savoirs lors de la passation de dossier



À NE PAS FAIRE

- Ne pas communiquer sur le départ du salarié
- Précipiter le départ du salarié une fois que celui-ci a donné sa lettre de départ
- Rendre le départ du salarié impersonnel et sans importance

POUR ALLER PLUS LOIN...

Heures de recherche d'emploi

Pendant la durée de leur préavis, les salariés peuvent avoir le droit de s'absenter pour rechercher un emploi.

Cela peut résulter de la convention collective applicable dans l'entreprise.

Les heures d'absence autorisée sont en général payées comme des heures de travail, bien qu'elles ne soient pas assimilées à du temps de travail effectif.

Procédure à respecter en cas de licenciement

3 étapes sont à respecter en cas de licenciement :

- Convocation à l'entretien préalable

- Convocation écrite précisant l'objet de l'entretien préalable, la date, l'heure, le lieu. Le dirigeant doit indiquer dans le courrier que le salarié peut se faire assister par une personne de son choix qui appartient à l'entreprise en présence de délégués du personnel ou d'un CSE, sinon d'un conseiller du salarié inscrit sur une liste dressée par le préfet.

- Entretien préalable

- Le dirigeant doit préciser les faits reprochés au salarié et recueillir ses explications

- Notification de la sanction

- La notification doit faire l'objet d'un écrit et être motivée. Dans la lettre de licenciement, le dirigeant doit rappeler les faits précis reprochés au salarié

La procédure de licenciement impose des délais et un formalisme à respecter. Le dirigeant ne doit pas hésiter à se faire accompagner par un professionnel. Un défaut dans la procédure peut avoir de lourdes conséquences.

Afin de réduire ces erreurs, les ordonnances MACRON ont mis à disposition des modèles de lettres de licenciement disponibles sur legifrance :

<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2017/12/29/MTRT1733898D/jo/texte>



ANNEXES

ANNEXE 1 : FICHE DE POSTE

Fonction : Responsable hiérarchique direct :	Date :
DÉTAIL DES MISSIONS : 1. % du temps de travail : 2. % du temps de travail : 3. % du temps de travail : 4. % du temps de travail : 5. % du temps de travail :	ACTIVITÉS : - - - - - - - -
RELATIONS : Internes : - - - Externes : - - -	
COMPÉTENCES REQUISES : Savoir-faire : - - - Savoir-être : - - -	ÉVOLUTION POSSIBLE :
ÉLÉMENTS DU POSTE : Type de contrat : Durée du travail : Mode et niveau de rémunération :	SUGGESTIONS :

ANNEXE 2 : TRAME DE L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

Date de l'entretien :	Nom du candidat : Poste :	
Étapes :	Consiste en :	Thématique des questions
1. Se présenter	<ul style="list-style-type: none"> • Identité, fonction, position, rôle dans le processus de recrutement • Nommer le titre de la fonction pour laquelle vous recrutez • Présenter l'objectif et le plan de l'entretien 	
2. Le candidat se présente	<ul style="list-style-type: none"> • Inviter le candidat à se présenter • Explorer le parcours et le projet professionnel • Évaluer les compétences et le potentiel • Approfondir les points qui posent questions 	Se référer à : <ul style="list-style-type: none"> - Personnalité du candidat - Expérience du candidat - Compétences du candidat
3. Présenter l'entreprise et le poste	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer l'intérêt, l'écoute du candidat • Inviter le candidat à poser des questions et y répondre • Apprécier les critères de motivation sur le poste 	Se référer aux thèmes : <ul style="list-style-type: none"> - Motivation du candidat - Curiosité du candidat
4. Apprécier la motivation du candidat	<ul style="list-style-type: none"> • Inviter le candidat à poser des questions car la présentation du poste et de son environnement sont souvent partiels • Questionner sur les besoins et motivations autres que le poste (l'environnement de travail, les attentes sur sa hiérarchie...) 	Se référer aux thèmes : <ul style="list-style-type: none"> - Questions Test - Avenir, ambition du candidat
5. Conclure l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> • Demander si le candidat souhaite aborder d'autres sujets • Définir les étapes ultérieures et leur échéance 	

ANNEXE 3 : FICHE DE SUIVI D'INTEGRATION

Échéances :	Étapes :	Objectifs :	Suivi :
Étapes :	Consiste en :	Thématique des questions :	
Entre le 1^{er} et le 3^e jour	Accueil du salarié par le dirigeant		<input type="checkbox"/>
	Remise des documents et matériel de travail	Contrat de travail, Ordinateur, téléphone professionnel, livret d'intégration s'il existe...	<input type="checkbox"/>
	Rencontre avec les collègues de travail	Le dirigeant présente les autres salariés	<input type="checkbox"/>
	Visite de l'entreprise par le dirigeant	Le dirigeant indique au salarié les principaux lieux de l'entreprise	<input type="checkbox"/>
	Déjeuner le midi	Le 1 ^{er} jour le dirigeant et/ou l'équipe évite de laisser seul le salarié pour le déjeuner	<input type="checkbox"/>
Fin de la première semaine	Premier bilan	Le dirigeant s'assure que le nouveau salarié a été mis en relation avec ses principaux interlocuteurs	<input type="checkbox"/>
Fin du 1^{er} mois	Réunion de suivi	Suivi de l'intégration par le dirigeant	<input type="checkbox"/>
Entre le 1^{er} mois et le 6^e mois (selon le profil)	Fin d'intégration	Dernier bilan réalisé par le dirigeant (compréhension des missions du poste, intégration de la culture et des valeurs, autonomie et prise d'initiative, relation avec les interlocuteurs internes et externes, atteinte des objectifs de travail)	<input type="checkbox"/>
Tous les ans	Entretien annuel d'évaluation	Le dirigeant réalise tous les ans l'entretien annuel pour évaluer les compétences du salarié	<input type="checkbox"/>
Tous les 2 ans	Entretien professionnel	Le dirigeant réalise tous les deux ans l'entretien professionnel de son salarié pour connaître ses perspectives d'évolution professionnelle en lien avec les besoins de l'entreprise	<input type="checkbox"/>

ANNEXE 4 : LE PLAN DE FORMATION

Salarié	Fonction du salarié	Date de la formation	Intitulé de la formation ^{*1}

Thème de la formation ^{*2}	Mode de la formation ^{*3}	Durée de la formation ^{*4}	Dispositif de la formation ^{*5}

Coût de la formation ^{*6}	Organisme de la formation ^{*7}	Priorité de la formation ^{*8}

*1 : Indiquer le nom de la formation suivie

*2 : Indiquer le thème principal de la formation (Comptabilité, Anglais, Informatique...)

*3 : Intra (formation au sein de l'entreprise avec un formateur externe) ou Inter (formation individuelle se déroulant à l'extérieur de l'entreprise)

*4 : En heures ou en jours

*5 : Rechercher le mode de financement optimal en fonction de la nature de la formation suivie

*6 : Indiquer combien coûte la formation à l'entreprise

*7 : Indiquer l'organisme en charge de la formation

*8 : La formation est prioritaire ou non

ANNEXE 5 : TRAME D'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

Nom du responsable : Nom du salarié :	Date de l'entretien : Poste occupé :						
MISSIONS PRINCIPALES : 1. 2. 3. 4. 5.	NIVEAU D'ATTEINTE (atteint, en cours de réalisation, non atteint)						
COMPÉTENCES : 1. 2. 3. 4. 5.	NIVEAU D'ACQUISITION (acquis, en cours d'acquisition, non acquis)						
OBJECTIFS POUR L'ANNÉE À VENIR : 1. 2. 3.	MOYENS ET DÉLAI POUR ATTEINDRE L'OBJECTIF						
FORMATION : <table data-bbox="112 1117 1001 1238"> <tr> <td data-bbox="112 1117 639 1157">Formation(s) suivie(s) :</td> <td data-bbox="639 1117 1001 1157">Formation(s) souhaitée(s) :</td> </tr> <tr> <td data-bbox="112 1157 639 1189">1.</td> <td data-bbox="639 1157 1001 1189">1.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="112 1189 639 1238">2.</td> <td data-bbox="639 1189 1001 1238">2.</td> </tr> </table>		Formation(s) suivie(s) :	Formation(s) souhaitée(s) :	1.	1.	2.	2.
Formation(s) suivie(s) :	Formation(s) souhaitée(s) :						
1.	1.						
2.	2.						
COMMENTAIRES DU RESPONSABLE :	COMMENTAIRES DU SALARIÉ :						

ANNEXE 6 : TRAME D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Nom du salarié :		Date de l'entretien :																		
<p>Cet entretien est réalisé dans le cadre d'un :</p> <input type="checkbox"/> Entretien périodique (tous les deux ans) <input type="checkbox"/> Entretien réalisé à l'issue : <ul style="list-style-type: none"> - D'un congé maternité - D'un congé parental d'éducation - D'un congé de soutien familial - D'un congé d'adoption - D'un congé sabbatique - D'un mandat syndical - D'un arrêt maladie de plus de 6 mois - D'une période de mobilité volontaire sécurisée 																				
<p>Entretien mené par : Fonction :</p>																				
<p>INFORMATIONS RELATIVES AU SALARIÉ ET À SON POSTE : Intitulé du poste occupé : Date d'entrée dans l'entreprise : Ancienneté dans le poste occupé : Principales missions du salarié dans le poste : - - -</p>		<p>Nombre d'heures de CPF à la date de l'entretien :</p>																		
<p>BILAN DU PARCOURS PROFESSIONNEL DE LA PÉRIODE ÉCOULÉE :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Intitulé des postes occupés</th> <th style="width: 33%;">Durée des fonctions</th> <th style="width: 33%;">Principales compétences mises en oeuvre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Formations suivies</th> <th style="width: 33%;">Date des formations</th> <th style="width: 33%;">Dispositifs de formation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Certifications obtenues</th> <th style="width: 33%;">Date de l'obtention</th> <th style="width: 33%;">Modalités d'obtention (Formation, VAE...)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			Intitulé des postes occupés	Durée des fonctions	Principales compétences mises en oeuvre				Formations suivies	Date des formations	Dispositifs de formation				Certifications obtenues	Date de l'obtention	Modalités d'obtention (Formation, VAE...)			
Intitulé des postes occupés	Durée des fonctions	Principales compétences mises en oeuvre																		
Formations suivies	Date des formations	Dispositifs de formation																		
Certifications obtenues	Date de l'obtention	Modalités d'obtention (Formation, VAE...)																		
<p>EXPRESSION DES SOUHAITS/BESOINS DE FORMATION ET PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Liste des souhaits et besoins de formation</th> <th style="width: 50%;">Commentaires</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Le salarié envisage-t-il d'utiliser son CPF d'ici 2 ans ? Le salarié envisage-t-il de faire un bilan de compétences d'ici un à deux ans ? Quels sont les souhaits d'évolution professionnelle du salarié ?</p>			Liste des souhaits et besoins de formation	Commentaires																
Liste des souhaits et besoins de formation	Commentaires																			
<p>SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN :</p>																				

ANNEXE 7 : EXEMPLE DE LETTRE D'AVERTISSEMENT

Prénom NOM du salarié
Adresse du salarié
Code Postal VILLE du salarié

Société
Adresse
Code Postal VILLE
Lieu, Date

Objet : avertissement
Lettre recommandée avec accusé de réception

Madame, (ou Monsieur,)

À plusieurs reprises, le (précisez les dates), je vous ai fait savoir que je n'approuvais pas certains de vos agissements. En effet, (précisez les faits).

Ne constatant aucun changement dans votre attitude, je me vois dans l'obligation, par cette lettre, de vous adresser un avertissement.

J'espère que cette démarche engendrera des changements dans votre comportement et votre travail. Dans le cas contraire, je serai dans l'obligation de prendre des mesures plus sévères à votre encontre.

Je vous prie d'agréer, Madame, (ou Monsieur,) mes respectueuses salutations.

Signature

Remerciements

Ce guide a été rédigé dans le cadre de la Commission Entreprises de l'Ordre des Experts-Comptables des Pays de Loire, et particulièrement par le Comité Pilotage constitué à cet effet.

Ont participé à la réalisation de ce guide :

- Ludovic BEAUJARD
- Pascaline BORDAGE
- Franck BORDAS
- Eric BOURON
- Dominique HUBERT
- Solène JOLIVET
- Pauline LE MAOUT
- Lionel TESSON

A collaboré à la réalisation de ce guide :

La DIRECCTE :

- Juliette CHELLE
- Cécile JAFFRE
- Henri LOUIS

Ont collaboré à la relecture de ce guide :

- Isabelle BOILEAU
- Carole DESLANDES



Ordre des Experts Comptables des Pays de Loire
Tél. 02 41 25 35 45 - Fax 02 41 25 35 46
www.paysdeloire.experts-comptables.fr
Mail : pbordage@ordec.fr