

La Mallette du Dirigeant Ressources Humaines et Management

Léna Conseil

Siège social : Immeuble Ordinal • 12 Rue des Chauffours • 95000 Cergy

SAS au capital de 1000.00€ • RCS Pontoise B 501 033 203 • Code Naf 8220Z

Déclaration d'activité enregistrée sous le numéro 11 95 05719 95 auprès du Préfet de Région Ile de France

Les objectifs

1. Connaitre les spécificités des différents contrats et leurs conséquences
2. Comprendre les enjeux du recrutement
3. Mener à bien le processus de recrutement
4. Maitriser et appliquer le cadre légal qui s'applique en matière de recrutement
5. Réussir l'intégration des nouvelles recrues au sein de l'entreprise en utilisant les fondamentaux du management
6. Se préparer à l'entretien professionnel

Programme

1. Fondamentaux et base en droit du travail

- a. Obligations de l'employeur
- b. Obligations du salarié
- c. Connaître les formes de contrats possibles et les distinguer des contrats voisins
- d. Repères
- e. Acquérir une méthodologie de recherche pour donner des réponses justes et fiables
- f. Actualité, jurisprudence
- g. Obligations légales
- h. Utilité de certains outils (règlement intérieur)

2. Procéder à son premier recrutement

- a. Définition du besoin
- b. Les aspects financiers du recrutement

Programme

3. Offre et sélection des candidatures

- a. L'offre d'emploi
- b. Sélection des candidatures

4. Entretien et intégration

- a. Conduite de l'entretien
- b. Choix du meilleur candidat
- c. Intégration dans l'entreprise

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

- a. Rédiger le CDI en évitant les erreurs
- b. Rédiger et gérer les contrat à temps partiel depuis la loi de sécurisation de l'emploi
- c. Modifier le contrat de travail : souplesse et contrainte des avenants
- d. Conclure et gérer le CDD et le contrat d'intérim en toute sécurité juridique
- e. Fixer et évaluer les objectifs dans le respect du contrat de travail
- f. Veiller au respect des responsabilités d'employeur en matière de santé au travail
- g. Manager sans harceler ni discriminer
- h. Exercer le pouvoir disciplinaire et sanctionner les comportements fautifs
- i. Gérer les ruptures du contrat de travail

Programme

6. Conduire les entretiens professionnels
 - a. Cadre légal et enjeux
 - b. Préparer l'entretien professionnel
 - c. Conduire l'entretien professionnel, les étapes clés à respecter

1. Fondamentaux et base en droit du travail

a. Les Obligations de l'employeur

- Respect du contrat de travail (fournir du travail et rémunérer le salarié)
- Obligation de loyauté
- Obligation d'adaptation des salariés à leur poste de travail
- Obligation de sécurité
- Respect de la vie privée du salarié
- Respect de la liberté d'expression
- Respect de la liberté de se vêtir
- Respect de la liberté d'opinion et religieuse
- Respect de la dignité du salarié

1. Fondamentaux et base en droit du travail

b. Les Obligations du salarié

- Exécution du contrat de travail de bonne foi
- Exécution consciencieuse du travail fourni par l'employeur
- Respect du lien de subordination
- Respect des règles de discipline et directives de l'employeur
- Devoir de loyauté
- Eventuel devoir de discrétion, confidentialité, secret professionnel
- Eventuelle obligation de non concurrence

1. Fondamentaux et base en droit du travail

c. Connaître les formes de contrats possibles et les distinguer des contrats voisins

- CDI, CDD et contrats aidés

CDI : il s'agit de la forme normale et générale de la relation de travail.

- **Pas d'obligation légale d'écrit** (Attention: cette obligation peut exister dans la convention collective).
L'écrit reste, dans tous les cas, fortement recommandé.
- Preuve du contrat: celui qui se prévaut du contrat
- Contenu du contrat : clauses générales et clauses spécifiques.

1. Fondamentaux et base en droit du travail

c. Connaître les formes de contrats possibles et les distinguer des contrats voisins

- CDI, CDD et contrats aidés

CDD: Contrat de travail dit « précaire », strictement encadré par la loi et un Accord National Interprofessionnel (ANI).

Le CDD ne peut être conclu que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire.

- Remplacement
- Accroissement temporaire d'activité
- Emplois saisonniers
- Emplois d'usage
- CDD à objet défini

Strictement **interdit** de conclure un CDD pour :

- Remplacer un salarié gréviste
- Effectuer des travaux particulièrement dangereux (liste DIRECCTE)

Le recours au CDD pour accroissement temporaire d'activité est **interdit** :

- 6 mois suivant un licenciement économique (pour le poste concerné par le licenciement)

1. Fondamentaux et base en droit du travail

c. Connaître les formes de contrats possibles et les distinguer des contrats voisins

- CDI, CDD et contrats aidés

Contrats aidés

Quels bénéficiaires?

Les publics les plus éloignés du marché du travail (demandeurs d'emploi de longue durée, jeunes en grande difficulté etc)

Quels contrats?

- Contrat de professionnalisation
- Contrat unique d'insertion
- Emploi d'avenir
- CDD Sénior

1. Fondamentaux et base en droit du travail

c. Connaître les formes de contrats possibles et les distinguer des contrats voisins

- CDI, CDD et contrats aidés

Contrats aidés

Quelles aides?

Embauche et accompagnement encadrés et appuyés financièrement par l'Etat (aides financières, exonération de cotisations patronales).

Pour les CDD sénior: dérogation aux règles de CDD (prime, durée).

1. Fondamentaux et base en droit du travail

c. Connaître les formes de contrats possibles et les distinguer des contrats voisins

- Sous-traitance et portage salarial

Sous-traitance

Prohibition du prêt de main d'œuvre à but lucratif (sauf encadré par la loi : portage salarial, travail temporaire etc.)

Attention: risque de requalification en contrat de travail

Trois éléments définissent un contrat de travail :

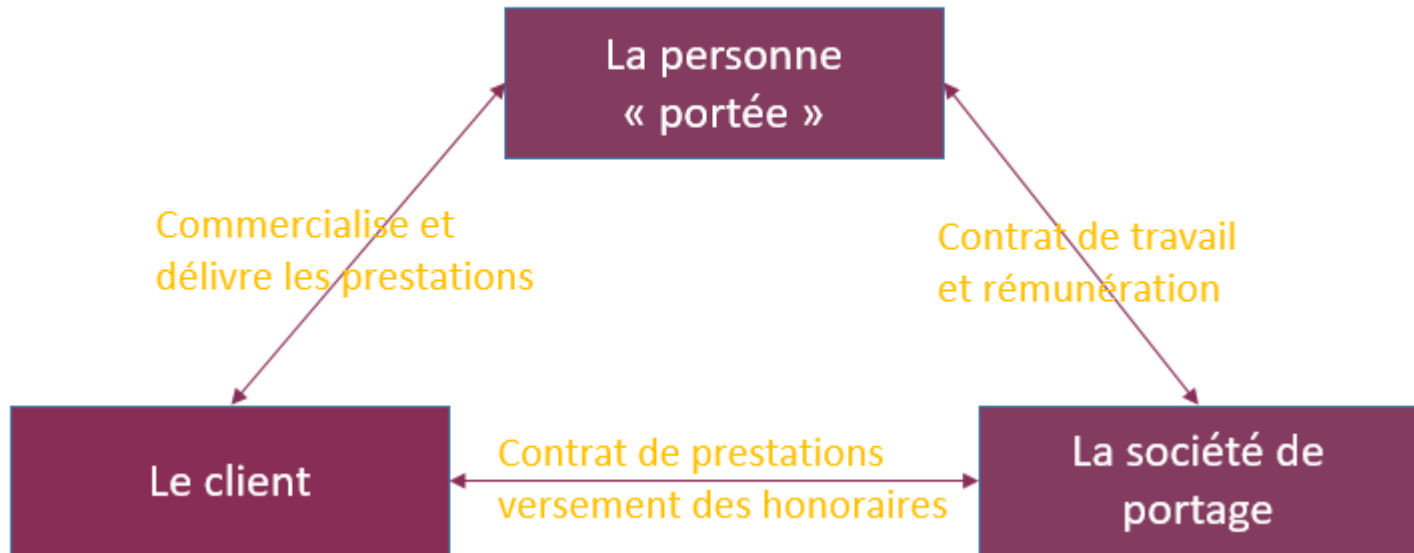
- **La prestation de travail** : travaux manuels, intellectuels ou artistiques
- La **rémunération** versée en contrepartie du travail
- Le **lien de subordination juridique** : exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur, qui a le pouvoir de donner des ordres, contrôler l'exécution et sanctionner les manquements.

1. Fondamentaux et base en droit du travail

c. Connaitre les formes de contrats possibles et les distinguer des contrats voisins

- Sous-traitance et portage salarial

Portage salarial



1. Fondamentaux et base en droit du travail

c. Connaître les formes de contrats possibles et les distinguer des contrats voisins

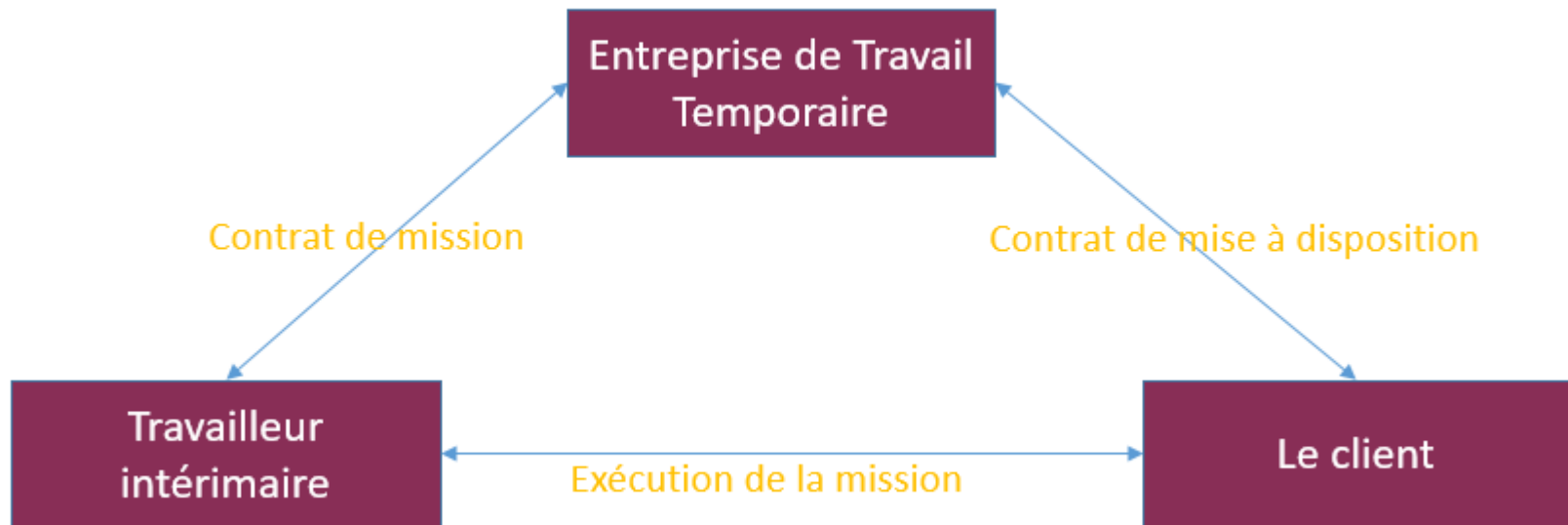
➤ Stage

- Obligation d'intégrer le stage à un **curriculum scolaire** ou universitaire et existence d'une **convention**
- Durée maximale : **6 mois** et **924 heures** si stage fractionné sur l'année
- Limitation du nombre de stagiaires selon la taille de l'entreprise
- **Délai de carence** entre l'accueil de deux stagiaires
- Gratification minimale pour stage de plus de **deux mois** (ou 309^{ème} heure)
- Non respect des règles d'encadrement : **2000€** par stagiaire concerné (*doublement en cas de récidive, dans l'année qui suit*).

1. Fondamentaux et base en droit du travail

c. Connaître les formes de contrats possibles et les distinguer des contrats voisins

➤ Travail temporaire



1. Fondamentaux et base en droit du travail

c. Connaître les formes de contrats possibles et les distinguer des contrats voisins

➤ Travail temporaire

Encadrement légal

- Cas de recours déterminés
- Limitation de la durée maximale du contrat (de 9 à 24 mois)
- Encadrement de la possibilité de renouvellement : maximum deux fois

1. Fondamentaux et base en droit du travail

d. Repères

- Connaitre la structure du droit du travail

Définition des différentes sources:

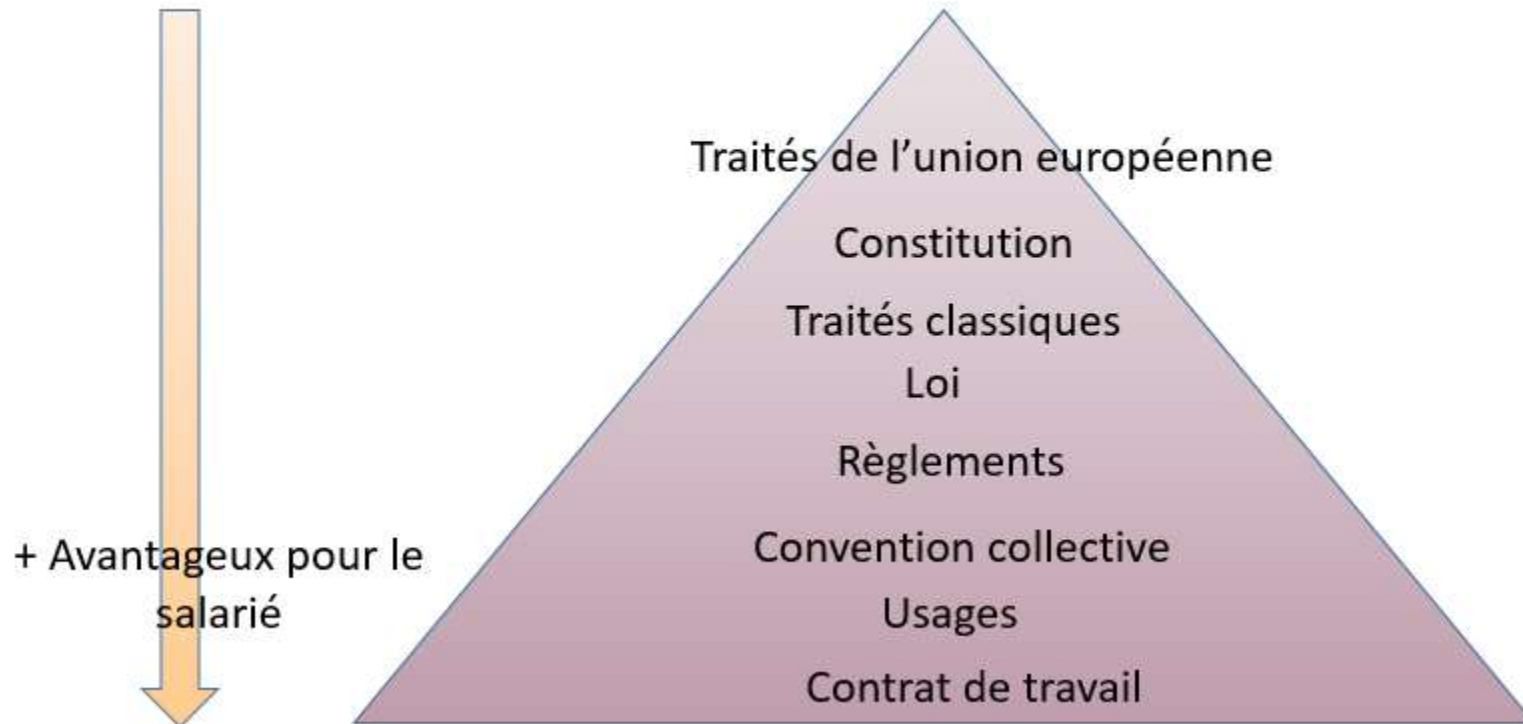
- La constitution
- Les traités ratifiés
- La loi (source essentielle)
- Les conventions collectives
- Les usages (professionnels ou d'entreprise)
- Le contrat de travail
- Le règlement intérieur
- La jurisprudence

1. Fondamentaux et base en droit du travail

d. Repères

- Connaitre la structure du droit du travail

La hiérarchie des sources :



1. Fondamentaux et base en droit du travail

d. Repères

- Connaitre la structure du droit du travail

L'articulation entre les différentes sources

- Sources externes priment en principe sur les sources internes
- Principes sur les rapports entre les sources internes :
 - Règles d'ordre public absolu : on ne peut déroger à ces textes, et ce même dans un sens plus favorable au salarié (ex : règles de compétences juridictionnelles).
 - Principe de faveur

1. Fondamentaux et base en droit du travail

d. Repères

- Articulation convention collective / Code du travail

Définition de la convention collective

- Accord passé entre un groupement d'employeurs et une ou plusieurs organisations syndicales de salariés dont l'objet consiste à établir un ensemble de conditions d'emploi et de travail ainsi que de garanties sociales.
- **Compléter, aménager les règles du droit du travail** en fonction des caractéristiques d'un métier, branche professionnelle, zone géographique etc.

1. Fondamentaux et base en droit du travail

d. Repères

- Articulation convention collective / Code du travail

Le principe : la convention collective peut déroger à la loi sans un sens plus favorable au salarié : **l'ordre public social**.

La convention collective ne peut déroger à la loi, dans un sens défavorable au salarié, sauf si la loi l'y autorise : **l'ordre public dérogatoire**.

Respect des **principes fondamentaux** : exemple : égalité hommes-femmes, liberté syndicale. Protection et interdiction de les contredire dans une convention collective

En cas de conflit dans l'application de normes : application des dispositions **plus favorables aux salariés**.

1. Fondamentaux et base en droit du travail

e. Acquérir une méthodologie de recherche pour donner des réponses justes et fiables

- Utiliser les sources en droit du travail

- Principes généraux de l'articulation des sources :
 - Le principe de faveur et son application
 - La place et le rôle de la jurisprudence

- Le Code du travail : pierre angulaire de la relation de travail
 - Respecter et faire respecter le Code du travail
 - Organisation du code du travail

- Importance du rôle de la convention collective

1. Fondamentaux et base en droit du travail

e. Acquérir une méthodologie de recherche pour donner des réponses justes et fiables

- Identifier les incidences de la convention collective dans la gestion des RH

Applicabilité de la convention collective

- Convention collective applicable en fonction de l'activité de l'entreprise
- Couverture conventionnelle automatique des salariés
- Soumission personnelle de l'employeur (syndiqué)
- Extension de la convention collective par le ministère du travail: rend opposable la convention collective aux employeurs non syndiqués au syndicat signataire du texte.

1. Fondamentaux et base en droit du travail

e. Acquérir une méthodologie de recherche pour donner des réponses justes et fiables

- Identifier les incidences de la convention collective dans la gestion des RH

- La convention collective traite de **l'ensemble** du droit du travail :
 - Contrat de travail
 - Hygiène
 - Congés
 - Salaires
 - Classification
 - Licenciement etc.

- La convention collective peut également contenir des **dispositions que le Code du Travail ne prévoit pas** (prime de fin d'année par ex).

1. Fondamentaux et base en droit du travail

e. Acquérir une méthodologie de recherche pour donner des réponses justes et fiables

- Identifier les incidences de la convention collective dans la gestion des RH
- Application du **principe de faveur** : les dispositions conventionnelles prévalent sur les stipulations contractuelles dès lors qu'elles sont plus favorables au salarié.
- La convention collective ne peut pas venir modifier le contrat de travail (ex: ajout d'une clause de non concurrence conventionnelle inapplicable aux contrats en cours n'en prévoyant pas).

1. Fondamentaux et base en droit du travail

e. Acquérir une méthodologie de recherche pour donner des réponses justes et fiables

- Identifier les incidences de la convention collective dans la gestion des RH

Les domaines réservés à la négociation de branche

- La loi permet aux accords d'entreprise de prévoir des dispositions moins favorables aux salariés que l'accord de branche, sauf si celui-ci l'interdit ET à l'exception de quatre domaines pour lesquels la dérogation est interdite :
 - ✓ Les salaires minima
 - ✓ Les classifications
 - ✓ La prévoyance
 - ✓ La mutualisation des fonds qui permettent de financer la formation
 - ✓ La prévention de la pénibilité
 - ✓ L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

1. Fondamentaux et base en droit du travail

e. Acquérir une méthodologie de recherche pour donner des réponses justes et fiables

- Identifier les incidences de la convention collective dans la gestion des RH

La primauté de l'accord d'entreprise sur l'accord de branche

Le principe : l'accord d'entreprise (ou d'établissement) peut déroger à un accord de branche à condition que ce dernier ne l'interdise pas.

Depuis 2016 (loi « Travail »), modification du rôle de l'accord de branche concernant :

- La durée de travail
- Les repos
- Les congés

L'accord d'entreprise **prévaut** sur l'accord de branche de manière quasi systématique.

Rôle supplétif de l'accord de branche : il s'applique à défaut d'accord d'entreprise

1. Fondamentaux et base en droit du travail

e. Acquérir une méthodologie de recherche pour donner des réponses justes et fiables

- Identifier les incidences de la convention collective dans la gestion des RH
- Il est essentiel de connaître **avec précision** les dispositions conventionnelles applicables à l'entreprise.
- Importance lors de la négociation d'un **accord d'entreprise** (possibilité de déroger à la convention collective)
- Il est également essentiel d'être en **veille constante**, car domaine en constante évolution.
- Il faut également être vigilant à l'**applicabilité** des dispositions conventionnelles.

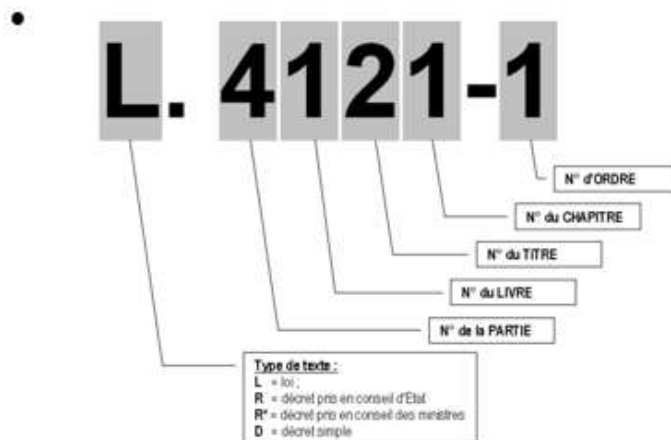
1. Fondamentaux et base en droit du travail

e. Acquérir une méthodologie de recherche pour donner des réponses justes et fiables

- Savoir chercher l'information, évaluer la pertinence des sources et des informations recueillies
- L'organisation du code du travail
 - La table des matières

Reprend la division en Livres, Titres, Chapitres, Section et Article.

Organisation des articles



1. Fondamentaux et base en droit du travail

e. Acquérir une méthodologie de recherche pour donner des réponses justes et fiables

- Savoir chercher l'information, évaluer la pertinence des sources et des informations recueillies

- Accès en ligne et gratuit sur Légifrance (avantage : version à jour de la convention collective)

- Contenu de la convention collective:
 - Texte de base
 - Avenants
 - Accords
 - Annexes

1. Fondamentaux et base en droit du travail

e. Acquérir une méthodologie de recherche pour donner des réponses justes et fiables

- Savoir chercher l'information, évaluer la pertinence des sources et des informations recueillies



The screenshot shows the Legifrance website interface. At the top, there is a navigation bar with the Legifrance logo and the text ".gouv.fr" and "LE SERVICE PUBLIC DE LA DIFFUSION DU DROIT". To the right, there is a section for "ACTUALITÉ" with a list of recent legislative updates. Below the navigation bar, there is a horizontal menu with tabs for "Accueil", "Droit français", "Droit européen", "Droit international", "Traductions", and "Bases de données". The main content area is divided into several sections: "Sites juridiques" (with links to Assemblées parlementaires, Juridictions, etc.), "Droit français" (with sub-sections for "Lois et règlements", "Jurisprudence", and "Conventions collectives"), "Le Journal officiel de la République française" (with links to selection, latest issue, etc.), "Actualité juridique" (with links to legislative files, etc.), and "Qualité et simplification du droit". A search bar is visible in the "Droit français" section.

1. Fondamentaux et base en droit du travail

e. Acquérir une méthodologie de recherche pour donner des réponses justes et fiables

- Savoir chercher l'information, évaluer la pertinence des sources et des informations recueillies

- Bases de données internet (payantes)
 - Dalloz
 - Jurisclasseur
 - Lamyline
 - Lexbase
 - Navis
 - Pour la jurisprudence: accès gratuit à Légifrance

- Les arrêts de Cour de Cassation ne sont pas de compréhension aisée, en première lecture.
Idéalement : mettre en place un abonnement de veille sociale (les décisions sont analysées et mises en pratique par un professionnel du droit).

1. Fondamentaux et base en droit du travail

e. Acquérir une méthodologie de recherche pour donner des réponses justes et fiables

- Savoir chercher l'information, évaluer la pertinence des sources et des informations recueillies

www.travail-emploi-sante.gouv.fr : Site du ministère du travail, à consulter régulièrement pour s'informer sur les derniers textes.

www.cnil.fr : site de la Commission nationale informatique et liberté.

www.legifrance.gouv.fr : Accès aux textes législatifs, réglementaires, conventionnels et jurisprudence (attention: la recherche et l'exploitation des données requièrent certaines connaissances de base).

www.inrs.fr : relatif à la santé et sécurité au travail

Sites internet des différentes revues spécialisées.

1. Fondamentaux et base en droit du travail

e. Acquérir une méthodologie de recherche pour donner des réponses justes et fiables

- Savoir chercher l'information, évaluer la pertinence des sources et des informations recueillies

Sur la forme

- Quel est le support de l'information ?
- Différencier les différents **types** de sites internet et leur valeur (blog, site institutionnel ou autre).
- Porter une attention particulière à la **date** de rédaction/ de parution (ou de mise à jour) d'un document.

Le droit du travail est en constante évolution, il est donc primordial d'avoir une information à jour.

1. Fondamentaux et base en droit du travail

e. Acquérir une méthodologie de recherche pour donner des réponses justes et fiables

- Savoir chercher l'information, évaluer la pertinence des sources et des informations recueillies

S'interroger sur la **fiabilité** d'une source:

- L'auteur, le site sont-ils référence dans le domaine?
- Est-ce un particulier ? Un professionnel?
- Quelle est sa qualité par rapport au sujet ?
- Vigilance quant aux informations issues de forums internet.
- Evaluer la **partialité** du document (différencier un fait, d'une prise de position).
- Confronter plusieurs sources / **Recouper** les informations recueillies.
- Le document est-il rigoureux, **sources vérifiables** ?

1. Fondamentaux et base en droit du travail

f. Actualité, jurisprudence

- Changements légaux et jurisprudentiels majeurs de ces dernières années

- La loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social
 - Modalités de mise en place du plan de formation
 - Mise en place du Droit Individuel à la Formation (DIF)
 - Création du contrat de professionnalisation
 - Modification de la négociation collective

- La loi du 20 Août 2008 sur la rénovation sociale et la réforme du temps de travail
 - Règles de représentativité des représentants des salariés
 - Assouplissement les dérogations aux 35 heures
 - Négociation collective modifiée

1. Fondamentaux et base en droit du travail

f. Actualité, jurisprudence

- Changements légaux et jurisprudentiels majeurs de ces dernières années

- La loi du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives. Loi dite « Warsmann »:
 - Le télétravail entre dans le code du travail
 - Modulation ne constitue pas modification du contrat de travail

- La loi du 14 juin 2013 relative à la sécurité de l'emploi:
 - Mutuelle santé
 - Prévoyance
 - Création compte personnel de formation (CPF)
 - Mobilité sécurisée
 - Refonte du temps partiel

1. Fondamentaux et base en droit du travail

f. Actualité, jurisprudence

- Changements légaux et jurisprudentiels majeurs de ces dernières années

- Loi du 6 Août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite « loi Macron »:
 - Assouplissement du travail le dimanche et la nuit
 - Réforme des prud'hommes
 - Modification des règles du licenciement collectif
 - Incitation à l'épargne salariale et l'actionnariat salarié

- Invalidation de l'article prévoyant le plafonnement des indemnités prud'homales en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse.

- Décrets d'application

1. Fondamentaux et base en droit du travail

f. Actualité, jurisprudence

- Changements légaux et jurisprudentiels majeurs de ces dernières années

- Loi du 18 Août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi et la modernisation du dialogue social, dite « REBSAMEN »
 - Instance représentative pour les TPE
 - Extension de la Délégation Unique du Personnel
 - Allègement du dispositif de pénibilité
 - Regroupement des négociations obligatoires et de l'information consultation
 - Amélioration du quotidien des représentants du personnel
 - La médecine du travail plus proche des postes à risque
 - Meilleure reconnaissance des pathologies psychiques d'origine professionnelle
 - Renouvellement d'un CDD deux fois au lieu d'une
 - Compte personnel d'activité
 - Base de données économiques et sociales étoffée

- Décrets d'application

1. Fondamentaux et base en droit du travail

f. Actualité, jurisprudence

- Changements légaux et jurisprudentiels majeurs de ces dernières années

- Loi du 8 Aout 2016
 - **Heures supplémentaires** : Toute heure travaillée au-delà des 35 heures hebdomadaires continuera à être majorée. La majoration reste de 25% pour les huit premières heures supplémentaires, et de 50% pour les suivantes, mais une entreprise pourra négocier avec les syndicats un accord interne qui lui permet de limiter ce bonus à 10%.

Dorénavant, l'accord d'entreprise primera sur l'accord de branche : une entreprise pourra négocier une majoration de 10%, le minimum légal, même si l'accord de branche prévoit un bonus bien plus élevé.

1. Fondamentaux et base en droit du travail

f. Actualité, jurisprudence

- Changements légaux et jurisprudentiels majeurs de ces dernières années

- Loi du 8 Aout 2016

LICENCIEMENT ÉCONOMIQUE. Détermination plus objective des difficultés économiques liées à la baisse significative des commandes ou du chiffre d'affaires : X trimestres consécutifs de baisse du chiffre d'affaires (selon l'effectif).

Attention : Le seul fait qu'un motif économique de licenciement soit constitué, ne permet pas à l'employeur de licencier « discrétionnairement ».

En effet, la nouvelle définition du motif économique maintien l'exigence du lien de causalité entre le motif et la suppression, la transformation ou la modification de l'emploi.

1. Fondamentaux et base en droit du travail

f. Actualité, jurisprudence

- Changements légaux et jurisprudentiels majeurs de ces dernières années
- Loi du 8 Aout 2016

LICENCIEMENT ABUSIF. Instauration d'un barème fixant le montant maximal d'indemnités qu'un salarié peut percevoir si les prud'hommes jugent qu'il a été licencié sans justification ou en dehors des règles.

Censé être obligatoire, ce barème ne sera finalement qu'indicatif.

HERARCHIE DES NORMES : La philosophie de la loi El Khomri est de mener les négociations au plus près des entreprises, et non plus au niveau des branches professionnelles comme c'est le cas aujourd'hui.

Cette loi instaure donc une inversion des normes : les règles ne seront plus négociées pour tout un secteur mais entreprise par entreprise.

Ce que cela change. En menant les négociations, sur l'organisation du temps de travail par exemple, au plus près de l'entreprise, les règles seront censées être plus adaptées à la réalité du terrain.

1. Fondamentaux et base en droit du travail

f. Actualité, jurisprudence

➤ Changements légaux et jurisprudentiels majeurs de ces dernières années

➤ Loi du 8 Aout 2016

SUIVI DES SALARIES PAR LE MEDECIN DU TRAVAIL :

Suppression de la visite médicale d'embauche : remplacée par la mise en place d'une visite d'information et de prévention.

Pour les postes à risque : examen médical d'aptitude (suivi renforcé).

Suppression de la périodicité de 24 mois : suivi médical périodique individualisé

REFORME DE L'INAPTITUDE :

Suppression de la condition du double examen médical.

Formalisation de l'avis d'inaptitude : il devra être éclairé par des conclusions écrites du médecin du travail assorties d'indications quant au reclassement du salarié.

Rapprochement entre les inaptitudes professionnelles et non professionnelles.

1. Fondamentaux et base en droit du travail

f. Actualité, jurisprudence

➤ Changements légaux et jurisprudentiels majeurs de ces dernières années

➤ Loi du 8 Aout 2016

COMPTE PERSONNEL D'ACTIVITÉ : ouvert à toute personne âgée d'au moins 16 ans, occupant un emploi ou à la recherche d'un emploi.

Il est constitué du compte personnel de formation (CPF), du compte personnel de prévention de la pénibilité et d'un futur compte d'engagement citoyen, dans lequel les heures de formation récompensent bénévolat et volontariat.

Ce que cela va changer : Le CPA devrait faciliter la vie des employés, notamment ceux qui changent fréquemment d'employeurs : ils n'auront plus à multiplier les démarches pour obtenir un décompte de leurs droits à la formation et des tâches pénibles qu'ils ont effectués dans leur carrière.

1. Fondamentaux et base en droit du travail

f. Actualité, jurisprudence

- Changements légaux et jurisprudentiels majeurs de ces dernières années
- Ordonnances du 22 septembre 2017

Atelier: Rechercher et synthétiser les apports de ces ordonnances.

1. Fondamentaux et base en droit du travail

f. Actualité, jurisprudence

- Changements légaux et jurisprudentiels majeurs de ces dernières années
- Jurisprudence : les arrêts importants de ces dernières années

Egalité de rémunération : précision par la jurisprudence du principe « A travail égal, salaire égal ».

En cas de statuts différents (privé et public), et de versement d'une prime non spécifique de la fonction publique, celle-ci doit être également versée aux agents de droit privé.

Ass Plen, 27/02/2009, n° 08-40.059

Le principe d'égalité salariale trouve son application concernant des salariés exerçant des fonctions d'importance comparable au sein de l'entreprise. Des salariés exerçant des fonctions différentes (Directeur Commercial et Directeur Financier par ex) peuvent donc effectuer un travail de valeur égale.

C. Cass, Soc, 6/07/2010, n° 09-40.021

1. Fondamentaux et base en droit du travail

f. Actualité, jurisprudence

- Changements légaux et jurisprudentiels majeurs de ces dernières années
- Jurisprudence : les arrêts importants de ces dernières années

Tenue vestimentaire : Revirement de jurisprudence

Possibilité d'imposer une contrainte vestimentaire, à la condition que cette dernière soit justifiée par la nature des tâches à accomplir et proportionnée au but recherché (nouveau car auparavant la jurisprudence n'imposait pas cette condition).

Lorsque la tenue vestimentaire est incompatible avec les fonctions et les conditions de travail, l'employeur peut demander au salarié d'y remédier et donc de revoir sa tenue.

C. Cass 28/05/2003, n° 02-40.273

1. Fondamentaux et base en droit du travail

f. Actualité, jurisprudence

- Changements légaux et jurisprudentiels majeurs de ces dernières années
- Jurisprudence : les arrêts importants de ces dernières années

Le choix du domicile personnel du salarié

Le salarié a le libre choix dans l'établissement de son domicile personnel. Sous certaines conditions, l'employeur pourrait exercer un pouvoir quant au choix du domicile de son salarié. Encore faut-il que ces restrictions soient justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché.

Un employeur ne peut forcer un salarié à déménager.

C. Cass Soc, 23/09/2009, n° 08-40.434

1. Fondamentaux et base en droit du travail

f. Actualité, jurisprudence

- Changements légaux et jurisprudentiels majeurs de ces dernières années

L'encadrement de la messagerie électronique

L'employeur ne peut, en principe, pas prendre connaissance des messages personnels de son salarié (même si préalablement, il avait interdit l'usage personnel de l'ordinateur mis à disposition).

Protection du secret des correspondances.

C. Cass Soc, 2/20/2001, n°99-42.942

Si l'employeur soupçonne son salarié de concurrence déloyale, il peut, faire ouvrir sa messagerie personnelle par un huissier de justice et en présence du salarié (et si le juge a rendu une ordonnance).

C. Cass Soc, 23/05/2007, n° 05-17.818

Les mails adressés par le salarié sur l'ordinateur mis à sa disposition par l'employeur sont considérés comme professionnels et peuvent donc être ouverts sans sa présence, sauf si le salarié les identifie comme étant personnels.

C. Cass Soc 15/12/2010, n° 08-42.486

1. Fondamentaux et base en droit du travail

f. Actualité, jurisprudence

- Changements légaux et jurisprudentiels majeurs de ces dernières années

Harcèlement moral : preuve

Afin d'assurer la sécurité et protéger la santé mentale des travailleurs en matière de harcèlement moral, l'employeur doit :

- Justifier avoir pris toutes les mesures de prévention prévues par le code du travail
- Lorsqu'il est informé de l'existence de faits susceptibles de constituer un harcèlement moral, prendre les mesures immédiates propres à le faire cesser

C. Cass Soc, 01/06/16 n°14-19702

Clause de mobilité : Hypothèse d'un groupe de sociétés

Nullité de la clause de mobilité prévoyant que le salarié s'engage à accepter toute mutation dans une autre société.

Cette solution est également applicable alors même que cette société appartiendrait au même groupe.

C. Cass Soc 19/05/16 n°14-26556

1. Fondamentaux et base en droit du travail

f. Actualité, jurisprudence

➤ Choix politiques et tendances

- La modernisation du travail par le dialogue social
- Vers une flexibilité accrue ? Flexibilité négociée ?
- Augmenter le dialogue social pour diminuer le contentieux
- Proposition de Robert Badinter et Antoine Lyon-Caen : « Le Travail et la loi » : Le code du travail actuel est « obèse et joue contre l'emploi ». Nécessité de le réduire à 50 articles : les principes fondamentaux afin de lui rendre « clarté et crédibilité ».
- Tendances management/RH :
 - La fin du bureau (lieu de travail fixe et commun)
 - Parcours des salariés « atomisé »
 - Refonte des niveaux hiérarchiques
 - Robotisation accrue

1. Fondamentaux et base en droit du travail

g. Obligations légales

➤ Affichage

- **L'inspection du travail** (nom, adresse, numéro d'appel de l'inspection du travail et nom de l'inspecteur compétent)
- **La médecine du travail** (nom, adresse, numéro d'appel du médecin du travail)
- Intitulé de la **convention collective**
- Les services de **secours d'urgence** (au minimum : adresse et numéro d'appel des pompiers et SAMU)
- Les **Consignes d'incendie**
- **L'horaire de travail**
- Le départ en **congés payés** (affichage non obligatoire : information par tout moyen).
- Textes de loi relatifs au **harcèlement** et **discriminations** et **égalité professionnelle** et de rémunération entre hommes et femmes
- Signalétique concernant **l'interdiction de fumer**

1. Fondamentaux et base en droit du travail

g. Obligations légales

➤ Affichage

Aux obligations précédentes, s'ajoutent, le cas échéant:

- Accords collectifs
- Le CHSCT et DP : liste nominative des membres
- Règlement intérieur (condition d'affichage assouplie : doit être portée à la connaissance, par tout moyen, des personnes ayant accès aux lieux de travail).
- Elections des représentants du personnel
- Participations aux résultats
- Priorité de réembauche après un licenciement économique

1. Fondamentaux et base en droit du travail

g. Obligations légales

➤ Registres

- Document unique d'évaluation des risques
- Registre unique du personnel
- Avis des représentants du personnel au CHSCT
- Registre des accidents bénins non déclarés (sous autorisation CRAM)
- Registre des délégués du personnel
- Registre des repos hebdomadaires particuliers
- Registre de consignation des alertes en matière de santé publique et d'environnement

1. Fondamentaux et base en droit du travail

g. Obligations légales

- Représentation du personnel

Représentants du personnel élus:

- A partir de 11 salariés: délégués du personnel
- A partir de 50 salariés : Comité d'entreprise
- En dessous de 200 salariés : Délégation unique du personnel

Représentants du personnel désignés:

- Délégué syndical
- Représentant syndical au comité d'entreprise
- Représentant de section syndicale
- Représentant du personnel au comité de groupe

1. Fondamentaux et base en droit du travail

g. Obligations légales

➤ Représentation du personnel

Représentants du personnel élus:

- Durée du mandat : 4 ans
- Crédit d'heures pour l'exercice de leurs fonctions
- Protection des salariés représentants du personnel
- Organisation des élections professionnelles

Attention: Délit d'entrave : jusqu'à 1 an de prison et 7 500€ d'amende, selon les catégories d'infraction.

1. Fondamentaux et base en droit du travail

g. Obligations légales

➤ Règlement intérieur

- Obligatoire à partir de 20 salariés, en dessous: facultatif
- S'impose à tous les salariés de l'entreprise
- Contenu
 - Hygiène et sécurité
 - Discipline
 - Défense des salariés
 - Mesures relatives à la sécurité du salarié
- Conditions de mise en place

Attention : Absence de règlement intérieur ou infractions aux dispositions légales :
contravention de 4^{ème} classe : amende de 750€

1. Fondamentaux et base en droit du travail

h. Utilité de certains outils (règlement intérieur)

- En matière de pouvoir disciplinaire : l'employeur ne peut infliger au salarié une sanction non prévue au règlement intérieur
- Nécessaire à la bonne organisation des Ressources Humaines en entreprise
- Outil de protection de l'employeur
- Exemples de clauses de règlement intérieur
 - Mise en place d'alcootest (sous conditions de validité)
 - Fouille des vestiaires et armoires individuelles

2. Procéder à son premier recrutement

a. Définition du besoin

- Identifier les raisons d'un recrutement

L'analyse du besoin est essentielle : questionnement le plus exhaustif possible pour définir les contours de la réponse optimale à apporter.

Permet de réaliser un recrutement correspondant aux attentes
Supprimer le risque de répétition dans la recherche de profils

L'analyse des besoins intègre généralement les éléments afférents :

- A la stratégie de l'entreprise et/ou son environnement
- Définition de la fonction : finalité, objet et conditions d'exercice
- Au profil recherché
- Des éléments RH liés aux politiques d'emploi.

2. Procéder à son premier recrutement

a. Définition du besoin

- Définir la fiche de poste

Analyse du poste à pourvoir :

- Intitulé du poste proposé
- Mission générale du futur salarié (synthèse, sous forme d'objectifs globaux, de ses attributions)
- Contenu du poste : présentation des tâches et des responsabilités spécifiques qui lui seront confiées
- Position hiérarchique et fonctionnelle au sein de l'entreprise
- Condition d'exercice : horaires, déplacements etc.
- Localisation du poste et environnement de travail
- Eventuelles opportunités d'évolution du poste

2. Procéder à son premier recrutement

b. Les aspects financiers du recrutement

- Éléments de salaire, fourchette de rémunération, aides à l'embauche

Composantes du salaire :

- Salaire de base : rémunération fixe, versée en contrepartie du travail fourni.
- Complément de salaire : s'ajoute au salaire de base (prime, pourboire, avantage en nature etc.).

Peuvent être prévus dans le contrat de travail ou la convention collective.
Leur versement est donc obligatoire dans ces deux hypothèses.

Montant du salaire :

Liberté dans la fixation du montant à condition :

- Respect du SMIC
- Respect des dispositions conventionnelles
- Respect du traitement des heures supplémentaires
- Prohibition des traitements discriminatoires

2. Procéder à son premier recrutement

b. Les aspects financiers du recrutement

- Éléments de salaire, fourchette de rémunération, aides à l'embauche

Aides à l'embauche :

Réduction générale des cotisations patronales sur les bas salaires (réduction Fillon) En savoir plus sur cette aide		
Conditions	Procédure	Aide
<p>L'entreprise doit cotiser au régime d'assurance chômage. - conclusion d'un CDI ou CDD (quel que soit sa durée)</p>	<p>Procédure déclarative : l'employeur mentionne lui-même sur son bordereau récapitulatif des cotisations (BRC) ou sur la DSN :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le nombre de salariés concernés, - le montant total des réductions appliquées, - l'identité, le montant de la rémunération mensuelle brute, le nombre d'heures rémunérées, le coefficient et le montant de la réduction pour chaque salarié. <p>Le contrôle du calcul est effectué a posteriori par les organismes de recouvrement.</p>	<p>Réduction totale des cotisations patronales de sécurité sociale pour une rémunération égale au Smic puis réduction dégressive jusqu'à 1,6 Smic.</p> <p>Seules restent dues les cotisations non recouvrées par les Urssaf.</p> <p>La réduction est calculée par salarié en appliquant un coefficient sur la rémunération brute annuelle du salarié.</p>

2. Procéder à son premier recrutement

b. Les aspects financiers du recrutement

- Éléments de salaire, fourchette de rémunération, aides à l'embauche

Aides à l'embauche :

Contrat unique d'insertion - Contrat initiative emploi (CUI-CIE) <i>En savoir plus sur cette aide</i>		
Conditions	Procédure	Aide
Conclusion d'un : - contrat à durée indéterminée (CDI) ou - contrat à durée déterminée (CDD) de 6 mois (3 mois dans certains cas) au minimum renouvelable jusqu'à 24 mois. Durée minimale hebdomadaire du travail : 20 heures.	Demande a effectuer auprès de Pôle emploi ou du conseil général pour les bénéficiaires du RSA, l'employeur et le salarié.	Aide mensuelle de l'Etat modulable en fonction notamment de la situation du bénéficiaire et de la qualité des actions d'accompagnement et de formation (montant fixé au niveau régional par arrêté préfectoral). Elle représente au maximum 47% du taux brut du Smic par heure travaillée.

2. Procéder à son premier recrutement

b. Les aspects financiers du recrutement

- Éléments de salaire, fourchette de rémunération, aides à l'embauche

Aides à l'embauche :

Aide à l'embauche de personnes handicapées En savoir plus sur cette aide		
Conditions	Procédure	Aide
<p>Conclusion d'un :</p> <ul style="list-style-type: none"> - contrat à durée indéterminée (CDI) ou - contrat à durée déterminée (CDD) de 12 mois minimum. <p>Durée minimale hebdomadaire de travail : 16 heures.</p>	<p>S'adresser à la délégation régionale de l'Agefiph.</p>	<p>Ces aides sont attribuées en fonction des besoins de l'entreprise ou de la personne handicapée.</p> <p>Pour l'entreprise: Aide à l'insertion professionnelle (AIP) de 2 000 euros pour un contrat de travail à temps plein et de 1 000 euros pour un temps partiel. Cette aide peut-être prescrite pour l'embauche en contrat à durée indéterminée, ou en contrat à durée déterminée égale ou supérieure à 12 mois, d'une personne handicapée qui remplit certaines conditions.</p> <p>Pour le salarié: Epape (enveloppe ponctuelle d'aide personnalisée à l'emploi) de 400 euros, renouvelable par période de 12 mois.</p>

Source : <https://www.afecreation.fr>

2. Procéder à son premier recrutement

b. Les aspects financiers du recrutement

- Éléments de salaire, fourchette de rémunération, aides à l'embauche

Aides à l'embauche :

Embauche jusqu'au 50ème salarié dans les zones de revitalisation rurale (ZRR) En savoir plus sur cette aide		
Conditions	Procédure	Aide
Conclusion d'un : - contrat à durée indéterminée ou - contrat à durée déterminée de 12 mois au moins (conclu pour accroissement temporaire d'activité)	Déclaration impérative auprès de la Direccte dans les 30 jours de l'embauche.	Exonération de cotisations : - totale pour une rémunération inférieure ou égale à 1,5 Smic, - dégressive entre 1,5 Smic et 2,4 Smic, - nulle pour une rémunération égale ou supérieure à 2,4 Smic. L'exonération s'applique pendant 12 mois . Elle porte uniquement sur la part patronale des assurances sociales et des allocations familiales.

2. Procéder à son premier recrutement

b. Les aspects financiers du recrutement

- Éléments de salaire, fourchette de rémunération, aides à l'embauche

Aides à l'embauche :

Exonération de charges sociales patronales dans les zones de restructuration de la défense (ZRD) En savoir plus sur cette aide		
Conditions	Procédure	Aide
<p>L'exonération est réservée aux entreprises nouvelles ou existantes qui créent des activités nouvelles dans les ZRD.</p> <p>La nature de l'activité peut être industrielle, artisanale, commerciale, ou libérale dans certains cas.</p> <p>Sont exclues les entreprises de crédit-bail mobilier et de location d'immeubles à usage d'habitation.</p> <p>L'établissement doit justifier d'une réelle activité économique dans la zone.</p> <p>Source : https://www.afecreation.fr</p>	<p>Déclaration à adresser à l'Urssaf et à la Direccte</p>	<p>L'exonération a une durée de 5 ans à compter de l'implantation ou de la création de la nouvelle activité.</p> <p>L'exonération porte sur les cotisations patronales suivantes : assurances sociales (maladie-maternité, invalidité-décès et vieillesse de base) et allocations familiales.</p> <p>L'exonération est :</p> <ul style="list-style-type: none"> - totale sur la fraction de rémunération inférieure à 1,4 Smic, - dégressive sur la fraction comprise entre 1,4 et 2,4 Smic, - nulle pour la fraction de rémunération supérieure à 2,4 Smic.

2. Procéder à son premier recrutement

b. Les aspects financiers du recrutement

- Éléments de salaire, fourchette de rémunération, aides à l'embauche

Aides à l'embauche :

Exonération de charges sociales patronales dans les bassins d'emploi à redynamiser (BER) En savoir plus sur cette aide		
Conditions	Procédure	Aide
<p>Entreprises exerçant une activité industrielle, artisanale, commerciale ou non commerciale qui implantent ou étendent un établissement dans un bassin d'emploi à redynamiser avant le 31 décembre 2017.</p> <p>Les zones concernées sont le bassin de la vallée de la Meuse (région champagne Ardennes) et le bassin de Lavelanet (région Midi-Pyrénées).</p> <p>L'employeur doit être à jour de ses obligations à l'égard de l'Urssaf.</p> <p>Source : https://www.afecreation.fr</p>	<p>Déclaration à adresser à l'Urssaf et à la Direccte</p>	<p>Exonération pendant 5 ans de charges patronales (assurances sociales, allocations familiales, versement de transport et de Fnal).</p> <p>Cette exonération s'applique dans la limite d'un plafond égal au produit du nombre d'heures rémunérées par 1,4 Smic.</p>

2. Procéder à son premier recrutement

b. Les aspects financiers du recrutement

- Éléments de salaire, fourchette de rémunération, aides à l'embauche

Aides à l'embauche :

Contrat d'apprentissage En savoir plus sur cette aide		
Conditions	Procédure	Aide
<ul style="list-style-type: none"> - Embauche d'une jeune âgé d'au moins 16 ans et au plus 25 ans (30 ans dans certains cas). - Conclusion d'un contrat à durée déterminée de 1 à 3 ans ou d'une CDI. Possibilité dans certains cas de déroger à cette règle. - Rémunération : 25 à 78 % du Smic en fonction de l'âge et de la progression dans le cycle de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrement du contrat d'apprentissage auprès de la chambre consulaire dont relève l'entreprise artisanale, commerciale ou agricole et pour les autres entreprises auprès de la chambre des métiers et de l'artisanat. - Contrôle a posteriori de l'administration. 	<p>Aide forfaitaire régionale Conditions d'attribution fixées par la région. Montant minimum de 1 000 euros par année de cycle de formation.</p> <ul style="list-style-type: none"> - dans les entreprises de moins de 11 salariés, - dans les entreprises de moins de 250 salariés en cas d'embauche d'un apprenti supplémentaire. <p>Exonération de cotisations sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Artisans et entreprises de moins de 11 salariés, exonération totale de cotisations patronales et salariales (cotisations AT-MP, forfait social de 20 %, part de retraite complémentaire) - Autres entreprises : exonération de certaines cotisations, à l'exception de la part patronale des cotisations de retraite complémentaire, des cotisations d'accident du travail et de maladie professionnelle et d'assurance chômage. <p>Aide TPE "jeunes apprentis" 1 100 euros tous les 3 mois sur une période 12 mois en cas d'embauche d'un jeune de moins de 18 ans, en contrat d'apprentissage, par une entreprise de moins de 11 salariés.</p> <p>Crédit d'impôt pour l'emploi d'apprentiségal à 1 600 euros multiplié par le nombre d'apprentis.</p>

2. Procéder à son premier recrutement

b. Les aspects financiers du recrutement

➤ Eléments de salaire, fourchette de rémunération, aides à l'embauche

Contrat de professionnalisation <i>En savoir plus sur cette aide</i>		
Conditions	Procédure	Aide
<p>Concerne toutes les entreprises, à l'exclusion des particuliers, de l'Etat, des établissements publics administratifs et des collectivités locales.</p> <p>- Contrat à durée indéterminée (CDI) avec une action de professionnalisation comprise entre 6 et 12 mois Ou - Contrat à durée déterminée (CDD) correspondant à la période d'action de professionnalisation comprise entre 6 et 12 mois minimum.</p>	<p>- L'employeur doit adresser le contrat de professionnalisation dans les 5 jours de sa conclusion à l'organisme paritaire agréé.</p> <p>- Il doit signer le cas échéant une convention avec l'organisme de formation ou l'établissement d'enseignement.</p> <p>- Le contrat doit être transmis dans le délai d'un mois par l'organisme paritaire agréé à la Direccte.</p>	<p>Exonération de certaines cotisations sociales patronales pour les contrats conclus avec un demandeur d'emploi de 45 ans ou plus.</p> <p>Remboursement des dépenses de formation du tuteur à hauteur de 15 € par heure et dans la limite de 40 heures.</p> <p>Aide forfaitaire de 686 euros par accompagnement et par an si embauche par un groupement d'employeurs, dans certains cas.</p> <p>Aide forfaitaire de Pôle emploi de 2 000 euros maximum par contrat conclu avec un demandeur d'emploi de 26 ans et plus.</p> <p>Absence de prise en compte de ces salariés dans l'effectif de l'entreprise pendant une durée variant selon la nature du contrat.</p>

3. Offre et sélection des candidatures

a. L'offre d'emploi

- Identifier les compétences nécessaires

Définition du profil de poste

Il s'agit de définir les principales caractéristiques requises pour occuper le poste à pourvoir.

- Les savoirs-faire et les connaissances nécessaires : acquises par la formation ou l'expérience
- Le niveau de formation souhaité ou exigé
- Les capacités requises pour ce poste : relationnelles, rédactionnelles, intellectuelles etc.

3. Offre et sélection des candidatures

a. L'offre d'emploi

- Rédiger une offre attractive

Pas de contenu obligatoire fixé par la loi.

Mentions interdites :

- Rédaction dans une langue étrangère
- Fausses allégations
- Critère d'âge
- Mentions discriminatoires.

Mentions retrouvées fréquemment dans une offre d'emploi :

- Intitulé du poste + H/F
- Présentation de l'entreprise
- Contexte du recrutement
- Définition de fonction
- Profil recherché
- Contrat proposé
- Rémunération
- Contact + modalités de réponse à l'annonce

3. Offre et sélection des candidatures

a. L'offre d'emploi

- Choisir les supports de diffusion

Possibilités multiples de diffusion des offres d'emploi :

- Cabinet de recrutement externe
- Établissements publics (chambre de commerce, des métiers)
- Associations
- Employeurs
- Écoles et centres de formation professionnelle
- Associations d'anciens élèves
- Sites internet
- Presse généraliste ou spécialisée
- Bouche à oreilles / Réseau

3. Offre et sélection des candidatures

b. Sélection des candidatures

➤ Formuler les critères de recrutement

- Contrôle des éléments contenus dans le CV :
 - Entretien téléphonique avec le candidat afin d'obtenir des précisions sur son parcours voire une copie des diplômes.
 - Prise de contact avec le ou les anciens employeurs afin de valider les références.
Pour certains postes : exigence d'un casier judiciaire vierge.

3. Offre et sélection des candidatures

b. Sélection des candidatures

➤ Hiérarchiser les candidatures

- Tri des candidatures en fonction de l'offre d'emploi, la définition de la fonction et le profil de poste.

Objectif : confronter les caractéristiques des candidats avec les principales exigences du poste.

90% de refus / 10% de présélection

- Examen des candidatures présélectionnées : contrôle des éléments du CV + sélection du ou des candidats à rencontrer en priorité.

4. Entretien et intégration

a. Conduite de l'entretien

- Se préparer et poser les bonnes questions

Pour le recruteur	Pour le candidat
<p>Bien préparer en amont la définition de poste et de profil</p> <p>Avoir en tête les compétences clés du poste</p> <p>Recueillir de bonnes informations</p> <p>Trouver le candidat motivé</p> <p>Ne pas passer à coté des éléments importants</p> <p>Trouver des liens avec le poste et la culture de l'entreprise</p> <p>Ecoute active en lien avec un objectif bien précis</p> <p>Vérifier que le candidat possède les compétences clés</p>	<p>A été bien accueilli</p> <p>A été mis à l'aise</p> <p>A pu s'exprimer</p> <p>N'a pas été mis en difficulté</p> <p>A eu les informations sur le poste et l'entreprise</p> <p>A trouvé claire la procédure de l'entretien et la suite de l'entretien</p>

4. Entretien et intégration

a. Conduite de l'entretien

- Se préparer et poser les bonnes questions
- Savoir explorer chaque domaine : avoir un large échantillonnage et construire des hypothèses
- Entretien d'une heure : objectif : 10 hypothèse et 5 ou 6 confirmées
- Hypothèses intéressantes : celles relatives aux compétences indispensables pour tenir l'emploi

Ex : Poste de direction d'une équipe nombreuse

Il est important de tester les hypothèses sur les compétences relationnelles et managériales

4. Entretien et intégration

a. Conduite de l'entretien

- Se préparer et poser les bonnes questions

Les dix questions clés pour recruter

- Pourquoi avoir choisi ce cursus de formation ? Si c'était à refaire, que choisiriez-vous ?
- Qu'est ce qui vous intéressait dans vos études ? Quelles matières ? Pourquoi ?
- Quelles sont les activités que vous préférez réaliser ?
- Quelles sont vos expériences qui nous permettraient d'en déduire que vous avez les compétences clés pour tenir ce poste ?
- Quel type de management préférez-vous ? Pourquoi ?
- Quelles sont les compétences que vous détenez qui sont utiles pour cet emploi ? Illustrez chacune d'elles.
- Que disent vos managers de vous ?
- Qu'attendez-vous de votre responsable hiérarchique ? Que doit faire l'entreprise pour vous motiver ?
- Quelles sont les valeurs que vous appréciez dans une entreprise ?
- Pourquoi changez-vous d'emploi ?

4. Entretien et intégration

a. Conduite de l'entretien

- Identifier les motivations

Questions envisageables :

- Sur l'entreprise
- Sur le profil de poste
- Description des traits de caractère, atouts / faiblesses
- Prétentions salariales
- L'évolution de carrière du candidat
- Les questions « de fin »

4. Entretien et intégration

b. Choix du meilleur candidat

- Valider l'adéquation poste/candidat

Les critères :

- Les connaissances
- L'expérience requise
- La complexité (niveau de résolution des problèmes)
- L'autonomie
- Niveau de responsabilité
- Dimension relationnelle
- Impact sur les résultats

4. Entretien et intégration

b. Choix du meilleur candidat

- Identifier le savoir être et le potentiel

Savoir-être : compétences relationnelles.

Ex : humilité, adaptation du comportement selon la situation ou l'entreprise.

S'assurer que le candidat est en phase avec les valeurs de l'entreprise

Potentiels : capacité à appréhender les responsabilités dans le futur.

Il s'agit d'un savoir-être qui va déterminer ou non l'habilité à occuper un poste.

Potentiel, savoir-être et performance restent interdépendants.

4. Entretien et intégration

c. Intégration dans l'entreprise

- Favoriser une prise de poste réussie

Construction d'un plan d'intégration:

- Rédaction d'un livret d'accueil
- Accueil du nouvel embauché
- Information quant à l'organisation de l'entreprise
- Individualisation du parcours d'intégration
- Partage du sens et des valeurs

Conseils :

- Anticipation
- Consacrer du temps

4. Entretien et intégration

c. Intégration dans l'entreprise

➤ Gérer la période d'essai

- Facultative (prévue au contrat de travail nécessairement)
- Définition de la durée (ne peut excéder la durée légale ou conventionnelle)
- Mise en place d'un document de suivi : traçabilité pour objectiver la décisions prise
- Organisation d'un entretien en fin de période d'essai (que celle-ci soit positive ou négative)
- Pièges à éviter :
 - Ne pas réaliser de points réguliers
 - Ne pas inciter les managers à réaliser une traçabilité
 - Systématiser les renouvellements de période d'essai

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

a. Rédiger le CDI en évitant les erreurs

- Respecter les clauses obligatoires

Le salarié doit être informé des éléments essentiels du contrat de travail:

- Identité des parties
- Lieu de travail
- Titre du salarié ou description sommaire du poste
- Date de début de contrat
- Durée de congés payés (ou modalités d'attribution)
- Délais de préavis en cas de rupture de contrat
- Salaire et périodicité de versement
- Durée de travail
- Convention(s) et/ou accord(s) collectifs

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

a. Rédiger le CDI en évitant les erreurs

- Respecter les clauses obligatoires

Les clauses prohibées:

- Clause résolutoire : l'employeur se constitue par avance un motif de licenciement
- Clause attributive de juridiction : permet de déroger aux règles de compétence du Conseil de Prud'hommes
- Clause de sanction pécuniaire : il n'est pas possible de retirer une partie du salaire car il y a eu de la « casse » de matériel par exemple.

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

a. Rédiger le CDI en évitant les erreurs

- Rédiger avec soin les clauses de souplesse : mobilité géographique, objectifs, télétravail

- Clause de mobilité
 - Permet à l'employeur de prévoir des modifications du lieu de travail que le salarié accepte par avance.
 - Conditions de fond:
 - ✓ Indispensable à la protection des intérêts de l'entreprise
 - ✓ Pas d'abus ou détournement de pouvoirs
 - ✓ Proportionnée au but recherché (en fonction de l'emploi et du travail demandé)
 - Doit:
 - ✓ définir précisément la zone géographique
 - ✓ Mise en œuvre de bonne foi
 - ✓ Information de la part de l'employeur auprès du salarié
 - ✓ Respecter la vie privée du salarié
 - Prévues au contrat de travail ou dans un avenant

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

a. Rédiger le CDI en évitant les erreurs

- Rédiger avec soin les clauses de souplesse : mobilité géographique, objectifs, télétravail

- Clause d'objectifs

Permet de fixer des objectifs à atteindre pour les salariés (par ex: commerciaux)

- Clause stipulée au contrat de travail (ou avenant)
- Objectifs **connus** et **acceptés** par le salarié

Les objectifs doivent être **réalisables** (le fait de ne pas atteindre les objectifs doit être imputable au salarié et non à la situation du marché).

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

a. Rédiger le CDI en évitant les erreurs

- Rédiger avec soin les clauses de souplesse : mobilité géographique, objectifs, télétravail

➤ Clause de télétravail

Conditions:

- Travail qui aurait pu être exécuté dans les locaux de l'entreprise
- Utilisation des technologies de l'information et communication
- Travail volontaire et régulier dans ces conditions

Télétravail effectué au domicile du salarié ou dans un télécentre

Doit être prévu dans le contrat ou dans un avenant

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

a. Rédiger le CDI en évitant les erreurs

- Maitriser les clauses sensibles : non-concurrence, dédit de formation

Limiter la liberté du salarié sortant d'exercer des fonctions équivalentes chez un concurrent ou à son propre compte.

En pratique: surtout à destination des cadres

Conditions (depuis 2002):

- Légitimité du but : protéger les intérêts de l'entreprise
- Limitée dans le temps, dans l'espace et à une activité spécifiquement visée
- Doit prévoir une contrepartie financière
- Doit tenir compte des spécificités de l'emploi du salarié

Attention : Clauses non mises à jour et leurs conséquences...

Possibilité de renonciation pour l'employeur (formalisme imposé)

En cas de non respect : versement de l'indemnité compensatrice (+ dommage intérêts le cas échéant).

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

a. Rédiger le CDI en évitant les erreurs

- Maitriser les clauses sensibles : non-concurrence, dédit de formation
- Clause de dédit de formation

Clause prévoyant que le salarié démissionnaire (avant un certain délai), devra rembourser les frais exposés pour sa formation.

En pratique : durée fixée entre 3 et 5 ans.

Limite: clause inapplicable en cas de rupture du contrat à l'initiative de l'employeur.

Conditions:

- Si l'employeur a engagé des frais au-delà des obligations légales ou conventionnelles
- Ne doit pas priver le salarié de sa faculté de démissionner
- Clause proportionnelle aux frais de formation engagés

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

a. Rédiger le CDI en évitant les erreurs

- Gérer la période d'essai avec vigilance

Quelle utilité ?

Pour le salarié: savoir si le poste lui convient

Pour l'employeur: évaluer les compétences de l'intéressé

Quelle forme ?

Doit avoir été prévue dans le contrat de travail

Durée maximale fixée par le Code du Travail (et conventions collectives)

Renouvellement possible sous conditions

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

a. Rédiger le CDI en évitant les erreurs

- Gérer la période d'essai avec vigilance

Arrivée du terme de la période d'essai

L'engagement devient ferme si pas de volonté de rompre avant le terme

Rupture de la période d'essai

Pas de motivation quant à la rupture

Pas de règles procédurales mais l'envoi en LRAR est conseillé

Attention à certaines conventions collectives qui imposent l'accord du salarié pour le renouvellement.

Préavis à respecter (pour l'employeur et le salarié) : délai de prévenance (nécessité d'anticiper la prise de décision).

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

b. Rédiger et gérer les contrat à temps partiel depuis la loi de sécurisation de l'emploi

- Insérer les clauses obligatoires

Le contrat à temps partiel peut être à durée déterminée ou indéterminée

- **Obligation** d'un écrit.
- Mention obligatoires suivantes:
 - Qualification
 - Éléments de rémunération
 - Durée de travail
 - Répartition entre les jours de la semaine ou les semaines du mois
 - Conditions de la modification de cette répartition
 - Modalités selon lesquelles les horaires de travail sont communiquées
 - Limite des heures complémentaires réalisables.

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

b. Rédiger et gérer les contrat à temps partiel depuis la loi de sécurisation de l'emploi

- Insérer les clauses obligatoires

Durée minimale : 24 heures par semaine

Possibilité de fixer une durée inférieure à la demande du salarié (sous conditions) ou dans le cadre d'une convention ou accord de branche étendu.

Possibilité de mettre en place un temps partiel aménagé sur tout ou partie de l'année.

Mise en place de compléments d'heures par avenant (sous conditions).

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

b. Rédiger et gérer les contrat à temps partiel depuis la loi de sécurisation de l'emploi

- Modifier la répartition des horaires à temps partiel

La répartition de la durée du travail dans la semaine ou le mois figure obligatoirement dans le contrat de travail.

Les conditions de modifications de la répartition des horaires de travail y figurent aussi.

Conditions pour la modification:

- Respect préavis de 7 jours (qui peut être réduit conventionnellement)
- Possibilités de refus pour le salarié (si non respect des modalités prévues eu contrat ou incompatible avec des obligations familiales, suivi d'un enseignement scolaire, activité chez un autre employeur ou activité professionnelle non salariée.

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

c. Modifier le contrat de travail : souplesse et contrainte des avenants

- Distinguer modification du contrat ou des conditions d'exécution du contrat

Modification d'un **élément essentiel** du contrat de travail : nécessité d'obtenir l'accord du salarié

Modification des **conditions d'exécution du travail** : pas de nécessité d'obtenir l'accord du salarié.

Les modifications s'imposent au salarié.

Attention : Pour les salariés protégés : leur accord est toujours nécessaire.

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

c. Modifier le contrat de travail : souplesse et contrainte des avenants

- Modifier le lieu de travail, la qualification, la rémunération

Constituent des modifications des éléments essentiels du contrat de travail :

- Modification de la rémunération
- Modification du temps de travail
- Modification lieu de travail (sauf si clause de mobilité)
- Modification de la qualification ou nature de ses fonctions

L'accord du salarié est INDISPENSABLE.

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

c. Modifier le contrat de travail : souplesse et contrainte des avenants

- Mettre en œuvre une période de mobilité volontaire externe sécurisée

Période de suspension du contrat de travail qui permet aux salariés d'enrichir leur parcours professionnel par la découverte d'une autre entreprise.

- Entreprise ou groupe d'au moins 300 salariés
- Ancienneté minimale de 24 mois

Mise en œuvre par le salarié avec l'accord de son employeur.

Etablissement d'un avenant au contrat de travail (objet, durée, date de prise d'effet et terme etc.).

Le salarié aura le choix de retourner dans son entreprise d'origine ou non.

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

c. Modifier le contrat de travail : souplesse et contrainte des avenants

- Respecter les procédures et rédiger les avenants

Obligation d'information du salarié quant à la modification envisagée de son contrat de travail mais aucune condition de forme.

Délai suffisant au salarié pour prendre une décision (l'administration préconise un délai de 15 jours).

En cas de modification du contrat pour motif disciplinaire ou économique : procédure particulière.

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

c. Modifier le contrat de travail : souplesse et contrainte des avenants

- Tirer les conséquences du refus du salarié

Refus de **modification des conditions de travail** : constitue une faute professionnelle. Pouvant déboucher sur un licenciement pour faute grave.

Refus de modification d'un **élément essentiel du contrat de travail** : soit l'employeur poursuit le contrat aux conditions initiales soit il prend l'initiative de la procédure de licenciement

(Attention : motif non tiré du refus mais de la situation qui a amené l'employeur à envisager la modification du contrat : exemple : rétrogradation ou difficultés économiques etc.)

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

d. Conclure et gérer le CDD et le contrat d'intérim en toute sécurité juridique

➤ Utiliser les motifs et durées en toute légalité

➤ Motifs de recours et durées du CDD et contrat d'intérim

Ils ne peuvent avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise

Leur recours n'est possible que pour l'exécution d'une tâche **précise** et **temporaire** et seulement dans les **cas énumérés par la loi**.

Leur recours est **interdit** pour des travaux particulièrement dangereux.

Cas de recours au CDD	Durée maximale Contrat de date à date	Durée maximale Contrat sans terme précis
Remplacement d'un salarié absent ou dont le contrat de travail est suspendu	18 mois	Fin de l'absence
Remplacement: chef d'entreprise artisanale, industrielle ou commerciale, profession libérale, chef d'exploitation agricole	18 mois	Fin de l'absence
Attente de l'entrée en service d'un salarié en CDI	9 mois	9 mois
Remplacement d'un salarié dont le départ définitif précède la suppression de son poste	24 mois	Impossible
Accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise	18 mois	Impossible
Survenance dans l'entreprise d'une commande exceptionnelle à l'exportation	24 mois	Impossible
Travaux urgents nécessités par des mesures de sécurité	9 mois	Impossible
Emplois à caractère saisonnier	-	Fin de la saison
Emplois pour lesquels il n'est pas d'usage de recourir au contrat à durée indéterminée	18 mois	Réalisation de l'objet du contrat
Mission effectuée à l'étranger	24 mois	Réalisation de l'objet du contrat
Contrat en vue de favoriser l'embauche de personnes sans emploi	Durée fixée par la loi ou le règlement pour chaque type de contrat	Impossible
Contrat en vue d'assurer un complément de formation professionnelle (contrat de professionnalisation...)	Durée fixée par la loi ou le règlement pour chaque type de contrat	Impossible

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

d. Conclure et gérer le CDD et le contrat d'intérim en toute sécurité juridique

➤ Tenir compte de la surcotisation chômage en cas de CDD courts

- CDD concernés, **3 conditions cumulatives** :
 - CDD d'usage ou accroissement temporaire d'activité
 - CDD dont la durée initiale est inférieure ou égale à 3 mois
 - Aucun CDI n'est signé après le CDD

- Sont donc **exclus** :
 - Les CDD d'usage et d'accroissement temporaire d'activité > 3 mois
 - CDD conclus pour un motif différent
 - Contrats saisonniers
 - Contrats de mission conclus avec une entreprise de travail temporaire

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

d. Conclure et gérer le CDD et le contrat d'intérim en toute sécurité juridique

➤ Tenir compte de la surcotisation chômage en cas de CDD courts

➤ Sont également **exclus** :

- Les CDD conclus avec des employés de maison
- Les CDD visant à favoriser le recrutement de certaines catégories de demandeurs d'emploi (ou pour assurer un complément de formation)
- Les contrats d'apprentissage
- Les contrats de professionnalisations
- Les contrats unique d'insertion

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

d. Conclure et gérer le CDD et le contrat d'intérim en toute sécurité juridique

- Tenir compte de la surcotisation chômage en cas de CDD courts

Contribution d'assurance chômage de base : 4%

(Sauf concernant le contrat d'apprentissage qui peut bénéficier d'une exonération de la contribution patronale d'assurance chômage pour les employeurs de moins de 11 salariés et ceux inscrits au répertoire ou au registre des métiers).

Taux de majoration (Source : *Site internet www.urssaf.fr*)
montants au 1^{er} janvier 2015

La majoration de la contribution patronale d'assurance chômage pour les embauches en CDD
Montants au 1^{er} janvier 2015

Employeurs de droit privé, employeurs de droit public en adhésion irrévocable et organismes tiers

Motif de recours au CDD Durée du CDD	Accroissement temporaire d'activité		Contrat d'usage
	≤ 1 mois	> 1 mois et ≤ 3 mois	≤ 3 mois
Taux de la majoration	3,00 %	1,50 %	0,50 %
Taux global de la contribution patronale assurance chômage majoration comprise	7,00 %	5,50 %	4,50 %
CTP	327	295	293

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

d. Conclure et gérer le CDD et le contrat d'intérim en toute sécurité juridique

- Renouveler ou enchaîner les CDD/ intérim

Possibilité de renouveler **deux fois** sans dépasser la durée maximale.

- Délai de carence
 - Pour les contrats d'au moins 14 jours: délai fixé au 1/3 de la durée du contrat précédent (renouvellement inclus),
 - Pour les contrats de moins de 14 jours: délai fixé à la moitié de la durée du contrat précédent (renouvellement inclus).

La durée du contrat s'apprécie en jours calendaires mais le délai de carence se décompte en jours d'ouverture de l'établissement concerné.

Ce délai ne s'applique pas dans certains cas (nouvelle absence du salarié remplacé, contrats d'usage etc.)

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

d. Conclure et gérer le CDD et le contrat d'intérim en toute sécurité juridique

- Gérer au quotidien des intérimaires ou CDD et la fin de contrat

- Rupture avant le terme prévu

Le CDD et contrat de travail temporaire ne peuvent être rompu avant le terme prévu **uniquement** dans certains cas.

Employeur et salariés sont tenus de respecter un préavis.

- Contrat arrivé à son terme

Prime de précarité de 10% de la rémunération brute totale versée durant le contrat (peut être limité à 6% conventionnellement).

Sauf : embauche CDI, refus CDI, rupture anticipée du salarié, CDD d'usage, CUI etc.

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

d. Conclure et gérer le CDD et le contrat d'intérim en toute sécurité juridique

- Se prémunir des risques de requalifications

En cas de non respect des règles liées au travail précaire: risque de requalification du contrat en CDI.

Exemples de requalification:

- ✓ CDD non signé ou non remis dans les 2 jours suivants l'embauche
- ✓ Certaines mentions manquantes (nom et qualification de la personne absente)
- ✓ Contrat conclut en dehors des cas autorisés
- ✓ Durée maximale du contrat dépassé etc.

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

d. Conclure et gérer le CDD et le contrat d'intérim en toute sécurité juridique

- Se prémunir des risques de requalifications

En cas de requalification:

- Indemnité spécifique (fixée par le juge mais au minimum égale à **1 mois de salaire**)

Si la requalification intervient après le départ du salarié:

- Indemnité légale ou conventionnelle de licenciement
- Indemnité compensatrice de préavis
- Dommages et intérêts pour licenciement sans cause réelle et sérieuse
- Indemnité de précarité

Dans certains cas, sanctions pénales : jusque **3 750** euros d'amende.

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

e. Fixer et évaluer les objectifs dans le respect du contrat de travail

➤ La forme

La clause d'objectif peut être insérée dans le contrat de travail, ou par avenant ou peut avoir une origine conventionnelle.

Contractuellement il est possible de prévoir une fixation des objectifs unilatérale (à condition que ceux-ci soient connus du salarié en début d'exercice).

➤ Des objectifs **réalistes** : cohérents et possible à atteindre

➤ Le salarié doit disposer de **moyens suffisants** pour réaliser ses objectifs

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

e. Fixer et évaluer les objectifs dans le respect du contrat de travail

- Indicateurs objectifs
- Indicateurs simples et compris de tous
- Méthode SMART :
 - Spécifique et simple
 - Mesurable
 - Ambitieux et accepté
 - Réaliste
 - Délimité dans le temps

ATTENTION : La seule non atteinte des objectifs ne peut pas constituer en soi une cause de licenciement.

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

f. Veiller au respect des responsabilités d'employeur en matière de santé au travail

➤ Obligation générale de **résultat**

L'employeur est tenu par la loi de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés.

➤ Trois axes principaux dans la prévention:

- Actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité
- Actions d'information et de formation
- Mise en place d'une organisation et de moyens adaptés

➤ Obligation de rédaction du **document unique** et intérêt de celui-ci.

➤ Quelques exemples de mesures exigées...

- Equiper les locaux d'un **matériel de premiers secours** (*Art R. 4224-14 du Code du travail*)
- Assurer les **visites médicales** (*Art R4121-1 du code du travail*).
- Faire respecter **l'interdiction de fumer** dans les lieux fermés (*Article R3511-1 Code de la santé publique*)

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

f. Veiller au respect des responsabilités d'employeur en matière de santé au travail

Quelles responsabilités de l'employeur ?

- Responsabilité **civile** en cas d'accident du travail ou maladie professionnelle du salarié
- Responsabilité **pénale** en cas de non respect des règles d'hygiène et de sécurité (ou infraction pénale).

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

g. Manager sans harceler ni discriminer

➤ Harcèlement

« *Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique et mentale ou de compromettre son avenir professionnel* ».

Ces agissements sont interdits, même en l'absence de lien hiérarchique.

L'employeur doit prendre toutes les dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements constitutifs de harcèlement moral.

Obligation de sécurité de résultat

Sanctions :

- Disciplinaire
- Civile (versement de dommages intérêts à la victime)
- Pénale (délit puni de 2 ans d'emprisonnement et 30 000€ d'amende).

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

g. Manager sans harceler ni discriminer

Test : connaissez-vous la frontière entre management et harcèlement moral ?

Indiquez, pour chaque situation, s'il s'agit de management ou harcèlement.

1. Je fais une réunion d'informations une fois par semaine avec mon équipe.
2. J'insiste lorsque je ne suis pas compris ou entendu : je rappelle les objectifs et les délais.
3. J'écarte ce collaborateur qui a trop d'ascendant sur le reste de l'équipe.
4. Celle-ci m'a répondu avec une certaine brutalité, je lui ai demandé si elle parlait de la même façon chez elle.
5. Je n'accorderai pas les vacances promises à celui-ci car il n'a pas réussi ses objectifs.
6. Je n'ai pas trouvé le dossier : j'ai appelé plusieurs fois mon collaborateur sur son lieu de vacances et je lui ai dit que je regrettais qu'il ne mette pas plus d'ordre dans ses affaires.
7. Il n'a pas rempli sa mission, je vais lui en parler pour le remettre "sur les rails".
8. Je demande à mes collaborateurs un retour régulier sur des informations.
9. Je demande à mes collaborateurs de respecter les horaires.
10. J'ai fixé des procédures dans le service que tous doivent respecter.
11. J'ai coutume de rentrer dans les bureaux de mes collaborateurs sans frapper.
12. Ça tombe bien ! Celui-ci ne m'a pas remis son rapport. Je ne vais pas lui réclamer. Je vais attendre encore : la faute sera d'autant plus indiscutable !

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

g. Manager sans harceler ni discriminer

➤ Quelques pistes pour éviter le harcèlement....

- Clarifier l'organisation, surtout en période de changement
- Créer une relation de confiance avec ses collaborateurs
- Garantir un cadre de travail respectueux des individus
- En parler, en cas de doute.

Mettre en place une politique globale de prévention du harcèlement moral (sensibiliser les managers, charte de lutte contre le harcèlement etc.)

Etablir un protocole à mettre en œuvre en cas de situation de harcèlement.

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

g. Manager sans harceler ni discriminer

➤ Prévenir les discriminations

Définition des motifs discriminatoires:

*« Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte (...), de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son **origine**, de son **sexe**, de ses **mœurs**, de son **orientation** ou **identité sexuelle**, de son **âge**, de sa **situation de famille** ou de sa **grossesse**, de ses **caractéristiques génétiques**, de son **appartenance** ou de sa **non-appartenance**, **vraie** ou **supposée**, à une **ethnie**, une **nation** ou une **race**, de ses **opinions politiques**, de ses **activités syndicales** ou **mutualistes**, de ses **convictions religieuses**, de son **apparence physique**, de son **nom de famille**, de son **lieu de résidence** ou en raison de son **état de santé** ou de son **handicap** ».*

Article L.1132-1 du Code du Travail

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

g. Manager sans harceler ni discriminer

- Principe de non discrimination s'applique du recrutement jusqu'à la rupture du contrat de travail.
- Différences de traitement autorisées si exigences professionnelles essentielles et déterminantes.
- Principe de l'égalité des rémunérations en entreprise
- Justification des différences de traitement :
 - Critères légaux et pertinents
 - Qualités professionnelles (ancienneté, expérience professionnelle etc.)
 - Différence de catégorie professionnelle
 - Raisons conjoncturelles

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

h. Exercer le pouvoir disciplinaire et sanctionner les comportements fautifs

- Définition de la sanction disciplinaire

Tout mesure, autre que les observations verbales, prise par l'employeur à la suite d'un agissement du salarié, considéré par lui comme fautif.

- Contrôle et surveillance des salariés

Précautions nécessaires lors du contrôle des moyens de communications notamment.

- Prohibition des sanctions pécuniaires et discriminatoires

- Principe de non cumul des sanctions

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

h. Exercer le pouvoir disciplinaire et sanctionner les comportements fautifs

Quelles sont les sanctions disciplinaires envisageables?

- Avertissement ou blâme
- Changement d'affectation du salarié en raison d'une faute (en cas de rétrogradation : nécessité de l'accord du salarié).
- Mise à pied disciplinaire (Entreprise de plus de 20 salariés: doit être prévue au règlement intérieur)

A savoir : Prescription des faits fautifs : **2 mois** (jour où l'employeur a connaissance des faits)

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

h. Exercer le pouvoir disciplinaire et sanctionner les comportements fautifs

Quelle est la procédure à respecter ?

Ne s'applique pas pour l'avertissement ou sanction de même nature.

- Convocation à un entretien préalable
- Choix de la sanction par l'employeur (proportionnée à la faute)
- Notification de la sanction

A savoir : Respect d'un certain formalisme + délais

Attention aux salariés protégés : procédure spéciale.

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

i. Gérer les ruptures du contrat de travail

- Connaître les différents modes de départ possibles (démission, licenciement, rupture conventionnelle) et leurs conséquences

La démission

- Décision du **salarié** de résilier le contrat de travail
- Volonté **claire** et **non équivoque**
- Librement consentie
- L'écrit n'est pas obligatoire (sauf dispositions conventionnelles contraires) mais fortement recommandé
- Effet : **rupture automatique et définitive** du contrat de travail (n'a pas besoin d'être acceptée par l'employeur)
- N'ouvre pas droit au chômage (sauf dérogations).

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

i. Gérer les ruptures du contrat de travail

- Connaitre les différents modes de départ possibles (démission, licenciement, rupture conventionnelle) et leurs conséquences

La rupture conventionnelle homologuée

- Employeur et salarié décident **en commun** la rupture du contrat de travail
- Validité : liberté de consentement des parties et exemptée de fraude
- L'existence d'un différend ou de difficultés économiques : pas d'incidence sur la faculté de négocier et conclure une rupture conventionnelle
- Annulation de la convention:
 - Fraude
 - Vice du consentement (violence, erreur et dol)
 - Compétence Conseil de Prud'hommes.
- Ouvre droit au chômage

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

i. Gérer les ruptures du contrat de travail

- Connaitre les différents modes de départ possibles (démission, licenciement, rupture conventionnelle) et leurs conséquences

Le licenciement

- Licenciement pour motif personnel
 - Faute du salarié
 - Autres motifs personnel
- Licenciement pour motif économique
- Ouvre droit au chômage (régime d'indemnisation spécifique en cas de licenciement pour motif économique)

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

i. Gérer les ruptures du contrat de travail

- Connaitre les différents modes de départ possibles (démission, licenciement, rupture conventionnelle) et leurs conséquences

Le licenciement pour motif personnel

- Licenciement pour faute du salarié
Appréciation de la gravité de la faute
 - Cause réelle et sérieuse
 - Faute grave
 - Faute lourde
- Autres motifs de licenciement personnel
 - Insuffisance professionnelle
 - Insuffisance de résultats
 - Méésentente
 - Vie personnelle du salarié

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

i. Gérer les ruptures du contrat de travail

- Connaitre les règles et procédures à respecter

- La démission : procédure légale
 - Le salarié doit prévenir son employeur (écrit fortement recommandé)
 - Respect du délai de préavis (à défaut : indemnité due par le salarié).
Dispense de préavis possible
 - Remise des documents de fin de contrat

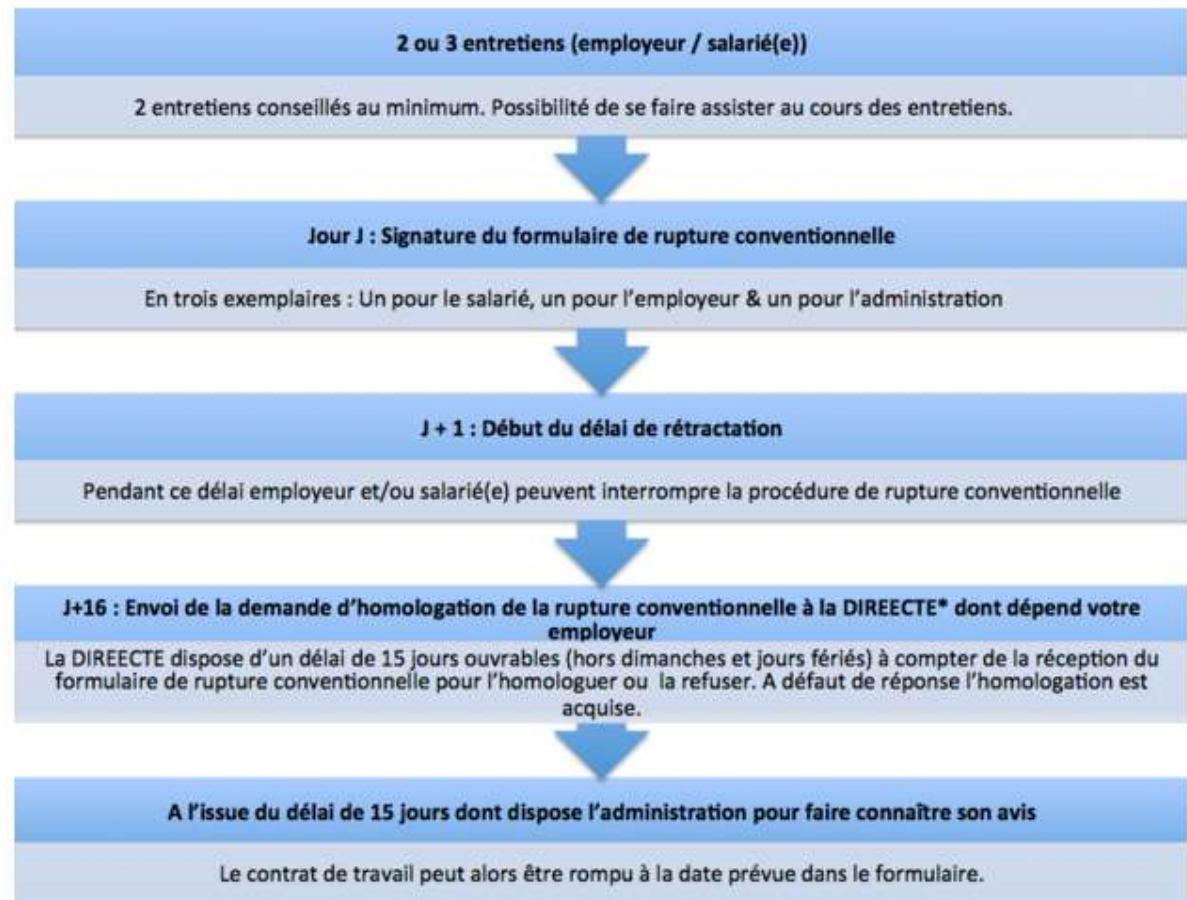
- Respecter les dispositions conventionnelles éventuelles

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

i. Gérer les ruptures du contrat de travail

- Connaitre les règles et procédures à respecter

- La Rupture conventionnelle homologuée



5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

i. Gérer les ruptures du contrat de travail

- Connaitre les règles et procédures à respecter

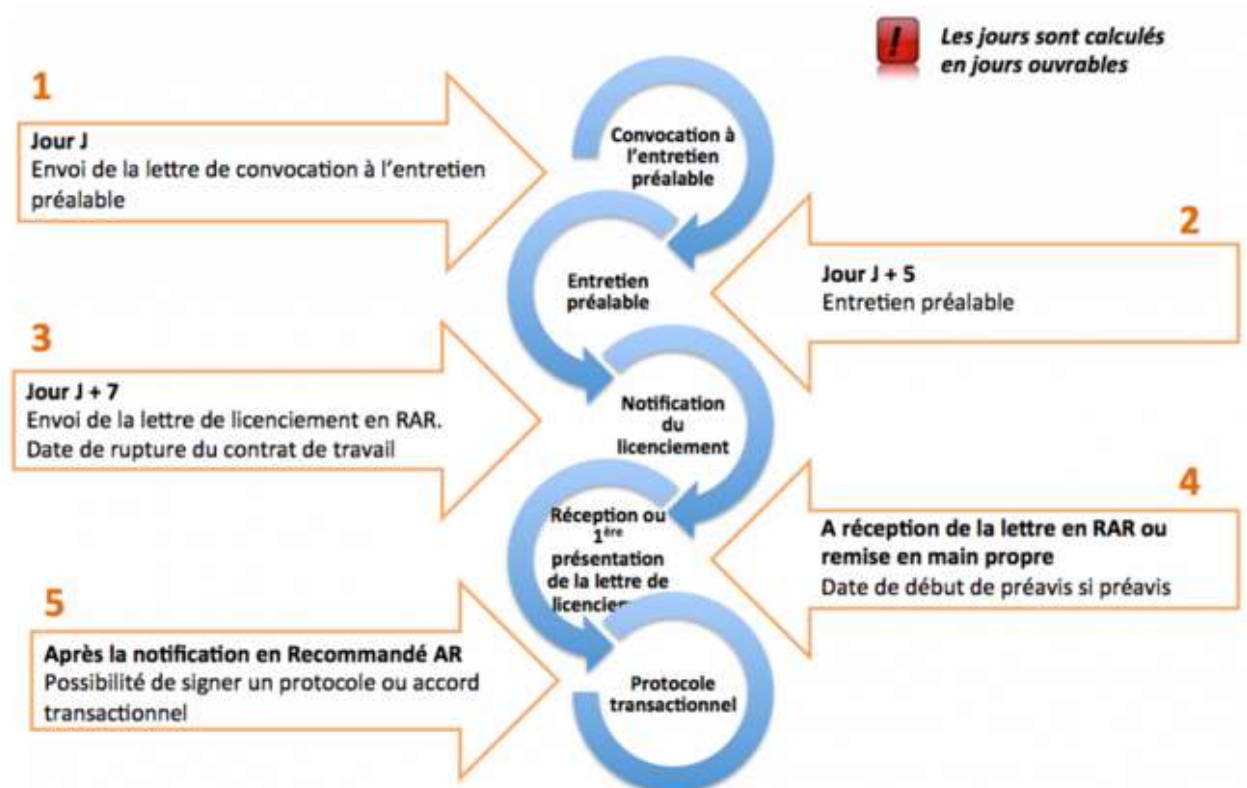
- La rupture conventionnelle homologuée
 - Négociation de la date de rupture du contrat de travail
 - Négociation de l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle (minima fixé)
 - Versement de l'indemnité compensatrice de congés payés
 - Remise des documents de fin de contrat

5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

i. Gérer les ruptures du contrat de travail

- Connaitre les règles et procédures à respecter

- Le licenciement pour motif personnel



5. Manager l'activité professionnelle des salariés en intégrant le droit du travail

i. Gérer les ruptures du contrat de travail

- Connaitre les règles et procédures à respecter
- Le licenciement pour motif personnel
 - Respect du préavis (sauf faute grave et lourde)
 - Versement de l'indemnité de licenciement (sauf faute grave et lourde)
 - Indemnité compensatrice de congés payés (sauf faute lourde, pour les jours acquis sur la période de référence en cours)
 - Remise des documents de fin de contrat
- Respecter les dispositions conventionnelles

Attention: procédure spécifique pour les salariés protégés

6. Conduire les entretiens professionnels

a. Cadre légal et enjeux

L'entretien professionnel c'est :

- Un temps d'échange entre l'employeur et son salarié pour étudier les perspectives d'évolutions professionnelles du salarié, notamment en termes de qualifications et d'emploi.
- Une réponse à la problématique de l'employabilité des salariés tout au long de leur vie professionnelle.
- L'occasion de dénicher des profils et des compétences chez les salariés
- L'occasion de fidéliser certains profils

L'état récapitulatif à 6 ans permet:

- De suivre et vérifier que des actions ont bien été menées à l'issue des entretiens professionnels précédents
- Garder le salarié motivé : si aucune action ne résulte de l'entretien professionnel, ce RDV perd de son intérêt pour le salarié.

6. Conduire les entretiens professionnels

a. Cadre légal et enjeux

- Intégré au code du travail par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale
- Entreprises concernées : toutes les entreprises, quel que soit leur effectif.
- Bénéficiaires : tous les salariés, qu'ils soient embauchés en CDD ou en CDI.

À noter que si l'employeur est tenu de proposer cet entretien, le salarié, en revanche, a la faculté de refuser d'en bénéficier.

6. Conduire les entretiens professionnels

a. Cadre légal et enjeux

- **Objet** : envisager, avec le salarié, ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualification et d'emploi (art. L. 6315-1 du Code du travail).
- **But unique** : faire le point sur le parcours professionnel du salarié, et d'envisager les évolutions possibles et les moyens de formation associés.
- En aucun cas cet entretien ne se confond avec :
 - l'entretien annuel d'évaluation ;
 - l'entretien spécifique destiné à évaluer la charge de travail des salariés soumis à un forfait-jours.

6. Conduire les entretiens professionnels

a. Cadre légal et enjeux

- Enjeux : avec la réforme de la formation professionnelle : Responsabiliser l'employeur, en mettant à sa charge non plus un budget « formation » minimal, mais une **qualité de formation** minimale.
- Manquements de l'employeur à son obligation d'adaptation : très lourds de conséquences : **engagement de sa responsabilité**, quel qu'ait été le préjudice réellement subi par le salarié.
- L'entretien professionnel est donc **un outil** mis à la disposition des employeurs leur permettant de mettre en place une politique de formation plus performante. Il doit ainsi permettre :
 - au salarié de prendre part à son évolution professionnelle ;
 - à l'employeur de répondre à son obligation en matière de formation.

6. Conduire les entretiens professionnels

a. Cadre légal et enjeux

- Périodicité de l'entretien : (article L. 6315-1. I, al. 2)
 - L'entretien doit :
 - être mené **tous les deux ans** à compter du jour de l'embauche ;
 - être **systematiquement proposé** au retour de certains congés :
 - congé de maternité,
 - congé parental d'éducation,
 - congé d'adoption,
 - congé de soutien familial,
 - arrêt longue maladie,
 - congé sabbatique,
 - mandat syndical,
 - période de mobilité volontaire sécurisée
 - Donner lieu à un **bilan récapitulatif tous les 6 ans.**

6. Conduire les entretiens professionnels

a. Cadre légal et enjeux

- L'entretien professionnel doit donner lieu à un écrit dont copie est remise au salarié (art. L. 6315-1, I, al. 2 du code du travail).

- Pour l'entreprise, il s'agit de :
 - Prendre du recul à l'occasion de cet entretien et faire le point avec ses salariés sur leurs compétences, leurs besoins en formation, identifier les perspectives professionnelles et les moyens à mettre en œuvre.
 - Initier une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)
 - Débuter la réalisation d'un plan de formation
 - Motiver les collaborateurs

6. Conduire les entretiens professionnels

a. Cadre légal et enjeux

➤ Les enjeux pour les salariés :

- Meilleure connaissance de la politique RH et son entreprise
- Se positionner par rapport à ses acquis et ses compétences
- Devenir coacteur de son développement professionnel
- Disposer d'un ensemble d'éléments pour s'évaluer et s'orienter
- Etre aidé et disposer d'outils pour bâtir son projet professionnel
- Avoir une vision à long terme de son évolution professionnelle et son environnement
- Disposer à plus court terme de moyens complémentaires pour atteindre ses objectifs

6. Conduire les entretiens professionnels

a. Cadre légal et enjeux

- Les enjeux pour l'entreprise :
 - Acte de management
 - Renforcer le dialogue et créer une communication constructive avec son collaborateur
 - Outil supplémentaire de motivation
 - Implication forte dans la politique RH
 - Intervention active dans le processus de formation, comme prescripteur
 - Mieux connaître son collaborateur
 - Créer un climat de confiance
 - Passer à long terme d'une logique de maintien des compétences au développement des talents et assurer la sécurisation du parcours professionnel de tous les collaborateurs.

6. Conduire les entretiens professionnels

b. Préparer l'entretien professionnel

Le choix de la personne chargée des entretiens professionnels

Trois critères doivent guider le choix de la personne chargée des entretiens professionnels :

- Doit faire preuve de qualités relationnelles, d'écoute et d'analyse
- Doit avoir une bonne connaissance de l'entreprise (sur ses activités, son environnement des métiers, des évolutions prévisibles, des modalités d'accès à la formation des salariés)
- Doit être capable de présenter les évolutions des métiers et des emplois dans l'entreprise, repérer les souhaits d'évolution du salarié et proposer les actions permettant à ce dernier de s'adapter à l'évolution de son poste de travail, de renforcer ses qualifications ou développer ses compétences, définir les dispositifs emploi formation mobilisables

6. Conduire les entretiens professionnels

b. Préparer l'entretien professionnel

Le choix de la personne chargée des entretiens professionnels

Les outils mis à la disposition de la personne chargée des entretiens professionnels

- Supports opérationnels tels que les fiches de poste, grille de préparation à l'entretien professionnel
- Éléments d'information sur la situation de l'entreprise et ses perspectives (évolution de son activité, besoins en compétences, postes disponibles etc.)

6. Conduire les entretiens professionnels

b. Préparer l'entretien professionnel

Les conditions favorables à la tenue de l'entretien professionnel

- Prévenir le salarié à l'avance : environ 1 mois
- Prévoir environ 1 heure d'entretien, pendant le temps de travail
- Préciser les objectifs de l'entretien pour ne pas créer de malentendu ou d'inquiétude chez le collaborateur
- Préparer l'entretien en recueillant des informations sur le salarié (historique dans l'entreprise, qualification détenue, formations suivies etc.), sur la situation de l'entreprise, des opportunités d'emploi et/ou d'évolution
- Possibilité de concilier l'entretien professionnel avec l'entretien annuel

6. Conduire les entretiens professionnels

c. Conduire l'entretien professionnel, les étapes clés à respecter

Présentation du déroulement de l'entretien professionnel

Contenu de l'entretien professionnel :

- Accueil
- Elaboration du projet professionnel
- Synthèse, conclusion

6. Conduire les entretiens professionnels

c. Conduire l'entretien professionnel, les étapes clés à respecter

Présentation du déroulement de l'entretien professionnel

L'accueil

- Phase importante qui conditionne la suite des échanges
- Instaurer une relation de confiance avec le collaborateur
- Ton personnel
- Rappel de la place et du rôle de l'entretien professionnel
- Information sur la structure de l'entretien et des points abordés

6. Conduire les entretiens professionnels

c. Conduire l'entretien professionnel, les étapes clés à respecter

L'élaboration du projet professionnel

- L'entretien pourra porter sur:
 - Les réalisations du salarié
 - Ses objectifs professionnels
 - Ses compétences
 - Les différentes formations qu'il a reçues et celles dont il pourrait bénéficier
- Échange ouvert avec le salarié : utilisation de la reformulation
- Le changement de posture à adopter :
 - Considérer le salarié comme co acteur de son évolution professionnelle
- Trois principes clés :
 - La coresponsabilité dans l'analyse des compétences, dans l'identification du projet du salarié
 - La codécision dans la mise en œuvre
 - Le co investissement pour certaines actions de formation

6. Conduire les entretiens professionnels

c. Conduire l'entretien professionnel, les étapes clés à respecter

Présentation du déroulement de l'entretien professionnel

Conclure l'entretien professionnel

- Rappel des aspects essentiels de l'entretien et des prochaines actions à mettre en place
- Inviter le collaborateur à donner son sentiment sur le déroulement de l'entretien
- L'inviter à poser des questions
- Le remercier

6. Conduire les entretiens professionnels

c. Conduire l'entretien professionnel, les étapes clés à respecter

Présentation du déroulement de l'entretien professionnel

L'entretien professionnel, simple comme A, B, C, D et E

- **A comme Accueil** : mettre à l'aise et expliquer les enjeux au salarié
- **B comme Bilan** : positionner les compétences du salarié
- **C comme Clarification du projet** : le salarié présente son projet et est ensuite construit avec le manager et le salarié
- **D comme développement et plan d'actions** : recherche conjointe des dispositifs d'accompagnement adéquats. Le manager fixe les échéances pour accompagner la mise en œuvre.
- **E comme the End** : le manager conclut l'entretien

6. Conduire les entretiens professionnels

c. Conduire l'entretien professionnel, les étapes clés à respecter

Formalisation des échanges et suite à donner

- Formaliser et conserver les informations recueillies lors de l'entretien professionnel
 - Après chaque entretien, y compris celui incluant l'état récapitulatif du parcours du salarié.
 - Document en double exemplaire remis au collaborateur
 - Date et signature du document par le salarié
 - Copie transmise au service RH

- Suites à donner :
 - Le responsable suit chaque collaborateur
 - Il fait le point sur les formations suivies
 - Il accompagne chaque collaborateur dans ses projets de développement : des décisions mises en place : départ en formation, changement de fonctions etc.
 - Initier la GPEC