

SOMMAIRE

- FICHE 1** Choisir le contrat de travail adapté
- FICHE 2** Appliquer le pouvoir disciplinaire de l'employeur
- FICHE 3** Rompre le contrat de travail
- FICHE 4** Négocier un accord d'entreprise
- FICHE 5** Animer les instances représentatives du personnel (IRP)
- FICHE 6** Engager la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (RSE)
- FICHE 7** Recruter les meilleurs candidats
- FICHE 8** Former pour développer les compétences des collaborateurs
- FICHE 9** Évaluer les compétences et les performances des collaborateurs
- FICHE 10** Gérer préventivement les emplois et les compétences (GPEC)
- FICHE 11** Élaborer une politique de rémunération incitative
- FICHE 12** Gérer les carrières et la mobilité
- FICHE 13** Valoriser les principaux ratios du contrôle de gestion RH
- FICHE 14** Identifier les coûts cachés de la gestion des RH
- FICHE 15** Auditer les différents domaines des RH
- FICHE 16** Piloter la performance RH
- FICHE 17** Administrer le personnel au quotidien
- FICHE 18** Payer les salariés
- FICHE 19** Faire vivre un SIRH performant
- FICHE 20** Calculer le budget de la masse salariale

CHOISIR LE CONTRAT DE TRAVAIL ADAPTÉ

Le type contrat de travail choisi reflète l'engagement de 2 parties dans un objectif de travail, c'est-à-dire celui de l'échange d'une prestation de travail contre une rémunération. Le contrat de travail peut être à durée indéterminée ou à durée déterminée et viser un besoin de main-d'œuvre permanent ou de ressources occasionnelles ou encore la formation du salarié.

Autrement dit, le choix du contrat de travail reflète la projection que fait l'entreprise sur ses collaborateurs de son activité future dans le cadre d'une gestion prévisionnelle maîtrisée.

Présenter le contrat à durée indéterminée (CDI)

C'est un contrat de droit commun, sans limitation de durée initialement prévue, auquel l'employeur et le salarié peuvent mettre fin par une démission, un licenciement, un départ à la retraite ou une rupture conventionnelle. Les éléments essentiels de la relation de travail (lieu de travail, date d'embauche, éléments de rémunération, durée du travail...) doivent être remis, par écrit, au salarié, dans un délai de 7 jours à compter de son embauche ou d'un mois selon les informations. Même si indéterminée ne signifie pas illimitée, le CDI est rassurant pour le salarié et témoigne d'une certaine manière de la confiance que l'entreprise met en lui.

Choisir entre le contrat à durée déterminée (CDD) et le travail temporaire

Le CDD est un contrat de travail dont la particularité réside dans sa rupture qui est prévue dès la signature avec une durée maximale qui dépend du motif. Les salariés en CDD bénéficient d'un salaire, fixé dans les conditions générales, auquel peut s'ajouter une indemnité de précarité d'emploi. Les principaux motifs prévus par la loi pour y recourir sont : le remplacement d'un salarié momentanément absent, le surcroît temporaire d'activité, le remplacement d'un salarié dont le départ précède la suppression définitive de son poste, le remplacement d'un salarié recruté en CDI dont l'entrée en fonction est différée, les activités saisonnières et les emplois d'usage.

Le recours au travail temporaire est encadré par la loi dans les mêmes conditions que le recours au CDD. Le choix entre CDD et travail temporaire se fait donc en fonction de leur coût respectif et de l'urgence du besoin. Pour le coût du CDD il convient d'inclure au salaire chargé le coût du travail d'embauche et de production du solde de tout compte.

Recourir au nouveau CDI de chantier ou d'opération

C'est un CDI qui vise la réalisation d'une mission correspondant à de véritables projets que mène l'entreprise. Pour y recourir, il faut nécessairement qu'un accord de branche étendu l'ait prévu. La période d'essai est la même que celle d'un CDI normal et le contrat s'achève en même temps que son objet par une procédure de licenciement pour une cause réelle et sérieuse avec une indemnité de licenciement légale ou conventionnelle.

Le contrat de travail à temps partiel

Tout travail effectué dans une durée inférieure à la durée légale du travail ou la durée conventionnelle du travail plein temps applicable à l'entreprise est à temps partiel. La loi fixe une durée de travail hebdomadaire minimale de 24 heures mais un accord de branche étendu peut y déroger. La durée du travail s'apprécie à la semaine, au mois ou, sous réserve d'un accord collectif, à l'année.

Il convient de distinguer le temps partiel choisi par les salariés pour des raisons personnelles de celui qui est subi par ces derniers qui préféreraient travailler à temps complet.

Former les salariés par des contrats en alternance

Ces contrats, d'apprentissage et de professionnalisation, ont pour objet de former des salariés, souvent des jeunes, sans viser une production quantifiée. Ils alternent formation théorique et périodes de travail en entreprise.

Le contrat d'apprentissage pour les jeunes de 16 à 30 ans et le contrat de professionnalisation en sont 2 exemples.

La DRH stratégique recourt à ce type de contrats à la fois pour permettre à des salariés de se former en théorie comme en pratique mais également de préparer une éventuelle intégration en CDI une fois formés. Ainsi, l'entreprise s'est fait financer la formation de ses salariés par le système de la formation alternée.

Recourir aux autres contrats aidés

Contrats aidés est un terme générique servant à désigner l'ensemble des contrats de travail, à durée déterminée ou indéterminée, dont la signature s'accompagne d'aides que l'État ou le Conseil Général verse à l'employeur pendant une durée variable et/ou d'exonérations de cotisations sociales patronales.

EXEMPLE

On peut citer l'aide exceptionnelle de 6 000 € versée pour la conclusion d'un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation jusqu'au 31 décembre 2024. Cette aide concerne toutes les entreprises (sous conditions pour les + 250 salariés) et tous les jeunes préparant un diplôme de niveau master ou inférieur.

APPLIQUER LE POUVOIR DISCIPLINAIRE DE L'EMPLOYEUR

Une sanction disciplinaire est une mesure, autre qu'une observation verbale, prise par l'employeur à la suite d'un agissement du salarié considéré comme fautif. Cette mesure, pouvant aller jusqu'au licenciement, peut affecter immédiatement ou non la présence du salarié dans l'entreprise, sa fonction, sa carrière ou sa rémunération.

Il n'existe pas de liste légale des sanctions mais lorsqu'il y a un règlement intérieur, celui-ci peut prévoir les règles générales, la nature et l'échelle des sanctions. Dans ce cas, les sanctions applicables sont uniquement celles qui sont prévues dans ce règlement.

Les sanctions suivantes sont classées de la plus faible à la plus forte : avertissement ou blâme, mise à pied, mutation, rétrogradation et licenciement pour faute simple, grave ou lourde. La simple observation verbale n'est pas considérée comme une sanction disciplinaire.

Connaître les limites de la sanction

Sont interdites les sanctions pécuniaires ou discriminatoires basées sur la religion, la race ou les mœurs d'un salarié. Il est interdit d'infliger une amende ou toute autre sanction pécuniaire au salarié ayant commis une faute. Une sanction disciplinaire doit être justifiée et proportionnée à la faute commise.

L'employeur ne peut ni sanctionner 2 fois la même faute, ni invoquer une sanction antérieure de plus de 3 ans pour justifier une nouvelle sanction.

Cerner le rôle de la DRH dans l'application du droit disciplinaire

C'est à la DRH qu'incombe la mise en œuvre de la procédure dans le respect des règles prévues par la loi. Elle doit assister le manager pour choisir avec lui la sanction la mieux adaptée à la faute. Cela nécessite une appréciation objective des faits, ce que ne peut pas toujours faire le manager en première ligne du conflit, étayée d'une connaissance précise de la jurisprudence en la matière. Le rôle de la DRH est donc d'arbitrer les conflits entre le salarié et son manager en assurant la conformité juridique de la procédure.

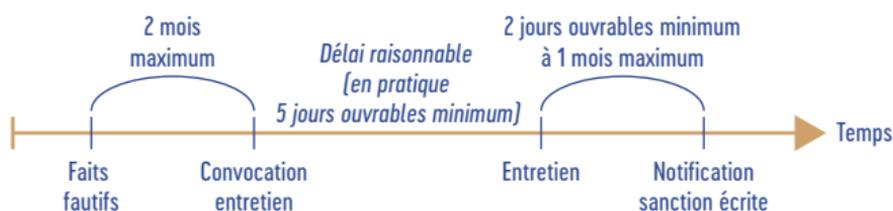
Appliquer la procédure légale

Les observations verbales ne sont pas considérées comme une sanction et ne nécessitent pas l'application de la procédure. Quand sanction il y a, l'employeur convoque le salarié à un entretien par lettre recommandée ou remise en main propre dans un délai de 2 mois maximum à compter du jour où il a eu connaissance d'un fait fautif.

La lettre précise l'objet, la date, l'heure et le lieu de l'entretien, et le fait que le salarié peut se faire assister par une personne de son choix, appartenant à l'entreprise.

Lors de l'entretien, l'employeur indique les motifs de la sanction envisagée et recueille les explications du salarié.

Schéma de la procédure



La sanction décidée par l'employeur est prononcée au plus tôt 2 jours ouvrables après l'entretien et au plus tard 1 mois après. Elle fait l'objet d'une décision écrite et motivée, adressée au salarié par lettre recommandée ou remise en main propre.

Si la sanction prononcée est le licenciement, sanction la plus élevée de la hiérarchie [voir fiche 3], l'employeur doit respecter la procédure propre au licenciement pour motif personnel.

Lorsque le salarié s'estime injustement sanctionné, il peut saisir le conseil des prud'hommes qui apprécie la régularité de la procédure et la justification de la sanction qu'il peut même annuler.

Quelques exemples de motifs de sanctions reconnus valables par la jurisprudence

Motif de la sanction	Référence jurisprudentielle
Le salarié qui refuse sa rétrogradation peut entraîner l'application d'une autre sanction	Cass. soc. 7 juillet 2004 n° 02-44476, BC V n° 193
L'employeur peut sanctionner différemment des salariés ayant participé à un même acte fautif	Cass. soc. 1 ^{er} février 1995 n° 91-44908, BC V n° 45
Une demande d'explications écrite faite au salarié suite à son refus d'obéissance est une sanction	Cass. soc. 30 janvier 2013 n° 11-23891, BC V n° 22
Le règlement intérieur doit fixer la durée maximale de la mise à pied disciplinaire, à défaut, la sanction est illicite donc nulle	Cass. soc. 3 février 2016 n° 14-22219

La sanction sur le bulletin de paie

Bien que la loi ne l'interdise pas, la mention de la mise à pied disciplinaire sur le bulletin de paie pourrait conduire à causer un préjudice moral au salarié. C'est le cas lorsque le planning de service affiché et consultable par tous les salariés suggère la mise à pied disciplinaire notifiée à l'un d'entre eux (Cour d'appel Caen – Ch. sociale 01 – 27 juin 2014 – n° 12/0320).