



GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

PDG de SA, Gérant de SARL funéraire

(Niveau 6)

GENERALITES

La gestion des ressources humaines, ou plus anciennement gestion du personnel, recouvre l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation.

Ces ressources humaines sont l'ensemble des collaborateurs de tous statuts (ouvriers, employés, cadres) appartenant à l'organisation.

Dans un premier temps, cette fonction est entendue dans une perspective opérationnelle. Il s'agit d'administrer un personnel réparti en différents niveaux de hiérarchie ou de qualification (gestion de la paie, droit du travail, contrat de travail etc.).

Dans un second temps, la fonction acquiert une dimension plus fonctionnelle. Il s'agit d'améliorer la communication transversale entre services et processus et de mettre en œuvre un développement des collaborateurs tout au long de leur séjour dans l'organisation (gestion des carrières, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, recrutement, formation etc.).



Afin de valoriser les compétences, la motivation, l'information et l'organisation, il est possible de donner toute l'attention nécessaire à certains outils de gestion :

- Le recrutement : En évaluant les compétences et la motivation lors du recrutement, on s'assure d'avoir un personnel adéquat en nombre et en qualification
- La formation et le coaching : Afin d'améliorer le niveau de compétence des collaborateurs, mais aussi pour améliorer leur motivation (une formation peut constituer une récompense et, il est souvent plus motivant d'effectuer un travail que l'on sait faire)
- La motivation positive (félicitation, prime, promotion, formation...) et négative (sanction : réprimandes, réduction ou suppression d'une prime, rétrogradation, voire licenciement). Ces incitations visent à faire comprendre au collaborateur que son intérêt est d'effectuer son travail le mieux possible.

La motivation positive et la motivation négative ont chacune leur efficacité.

La sanction peut être démotivante pour l'intéressé. Mais, il faut relativiser cette crainte, car elle fait appel au principe de responsabilité et d'exemplarité. Elle renvoie aussi l'individu au groupe. Ce dernier peut mal vivre des comportements non sanctionnés quand ils sont hors-jeu. Ce peut être un facteur de démotivation quand une absence de sanction traduit de fait un déséquilibre entre celui qui se dévoue et celui qui ne fait rien. Le souci d'équité doit guider l'administrateur.

De ce point de vue, la gestion des ressources humaines doit intégrer aussi dans sa pratique administrative, la notion de groupe ou d'équipe par la communication et la transparence. Il est essentiel que le collaborateur ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs de l'entreprise elle-même, et de son environnement.

Il est coutumier de dire qu'une bonne gestion des ressources humaines se traduit en premier lieu par une administration fiable du personnel. En l'occurrence, il s'agit de sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salaires et des primes, en suivant la gestion des présences et des absences, des heures supplémentaires, en planifiant les congés, en organisant les remplacements, etc.



Ce point est essentiel, car il caractérise une part des obligations contractuelles (statutaires pour un fonctionnaire) d'une entreprise (d'un service public) envers son salarié. Lorsque l'entreprise traverse une crise, le rôle des ressources humaines est primordial. Une crise, même financière, naît souvent d'une erreur humaine. C'est le devoir des responsables des ressources humaines de mettre en place un projet de redressement et ceci passe par la nomination et le suivi d'une équipe d'intervention efficace. De l'identification à la sortie de crise, la gestion des ressources humaines est la variable clé dont l'avenir de la structure peut dépendre.

☛ L'administration du personnel (c'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'entreprise) :

- . L'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles, et collectives du personnel de l'entreprise
- . L'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise
- . La préparation des réunions
- . Le maintien de l'ordre et du contrôle et les travaux de pointage.

☛ La gestion au sens large (cette expression recouvre trois domaines) :

- . L'acquisition des Ressources Humaines : par la gestion de l'emploi, programmes de recrutement et promotion, analyse des postes et l'évaluation des personnes
- . La gestion des rémunérations : par l'analyse et l'évolution des postes, grille de salaires, politique de rémunération
- . La gestion de la formation : par la détection des besoins, l'élaboration des plans de formation, la mise en œuvre des actions de formation et l'évaluation des résultats.



☛ La communication, l'information : Les tâches de la Direction des Ressources Humaines en cette matière sont :

- . La définition des publications orientées vers l'extérieur et la conception des messages
- . La gestion des moyens de communication : journal d'entreprise, affichage, audio-visuel, réunions systématiques

☛ L'amélioration des conditions de travail. En cette matière les principaux thèmes sont :

- . L'hygiène et la sécurité au travail et dans les trajets
- . L'ergonomie des conditions de travail
- . La prévention des risques psychosociaux et des maladies professionnelles.

LE RECRUTEMENT

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins et compétences requises pour exercer un poste de travail donné, dans une organisation donnée.

Pour trouver les compétences ou le profil requis par le poste à pourvoir, plusieurs conditions doivent être réunies.

La démarche ne peut aboutir sans qu'au préalable les compétences du poste ainsi que les besoins de l'organisation soient clairement identifiés.

Les précautions sont prises pour que soient minimisés les risques de «reproduction sociale». Ce peut être en effet la tendance naturelle des recruteurs ou de leur encadrement à inconsciemment ou consciemment privilégier des profils leur ressemblant (même école, sexe, origine sociale, socio-économique ou religieuse, etc) et ce, probablement pour limiter l'incertitude de leurs choix.



Ainsi, un test réalisé en France sur la base de CV a montré qu'à compétences et expériences identiques, un homme aux nom et prénom de souche française, blanc de peau et dont l'apparence physique ne présente pas de traits jugés disgracieux, a davantage de chance d'être convoqué à un entretien d'embauche : 3 fois plus qu'un candidat âgé , 3 fois plus qu'un candidat au patronyme maghrébin, 2 fois plus qu'un candidat en situation de handicap, 1,5 fois plus qu'une femme

La tendance à la reproduction sociale s'oppose souvent à la sérendipité (c'est originellement le fait de réaliser une découverte ou une invention de façon inattendue, accidentelle, à la suite d'un concours de circonstances fortuit et très souvent dans le cadre d'une recherche concernant un autre sujet). Dans le recrutement, c'est l'accueil de profils divers, nouveaux, complémentaires ou atypiques qui pourraient enrichir l'entreprise, la collectivité ou la personne cherchant un(e) collaborateur(-trice).

Le recrutement, encouragé par certaines formes de réseautage et de sourcing (via par exemple les réseaux d'anciens élèves de grandes écoles ou professionnels), génère de la reproduction sociale qui peut freiner l'innovation adaptative.

Les pratiques de discrimination - qui portent atteinte à l'égalité des chances - doivent être également repoussées. Toute personne s'estimant victime d'une discrimination peut porter plainte au civil (conseil des prud'hommes) et / ou au pénal (procureur de la république, commissariat de police, gendarmerie).

La démarche de recrutement se décompose en différentes étapes successives dont la qualité de chacune conditionne celle qui lui fait suite.

Identification du poste à pourvoir

La première étape consiste à identifier une ouverture de poste au sein de l'entreprise. Ceci est basé sur l'identification des besoins de ressources humaines par rapport au plan stratégique de l'entreprise. C'est la responsabilité du chef d'entreprise d'identifier les ouvertures d'emploi présentes et futures, tout en indiquant celles qui doivent être remplies de façon interne et externe.

On parle parfois de *Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences* (GPEC). Les ouvertures de postes peuvent par ailleurs être identifiées par les responsables d'une certaine section de l'entreprise lorsqu'un emploi se libère de façon inattendue ou s'il requiert tout simplement plus de capital humain.



Description et critères d'embauche de l'emploi

Une fois le poste libre identifié, le chef d'entreprise doit établir une description du poste ainsi que les critères de l'emploi à remplir pour l'obtention du poste en question. De cette façon, les candidats sont informés des tâches à accomplir en plus des compétences requises afin d'exécuter les tâches.

Sélection du mode de recrutement approprié

Selon la nature du poste et les critères d'embauche déterminés, le chef d'entreprise doit déterminer si on utilisera le recrutement interne ou externe.

Le recrutement interne

Le recrutement interne privilégie la mobilité interne. Il consiste à pourvoir le poste en y nommant une personne qui travaille déjà au sein de l'entreprise. Lorsqu'elle est possible, cette méthode est souvent préférée par le chef d'entreprise en raison des avantages certains qu'elle comporte :

➡ Le recrutement interne est d'un faible coût d'exécution

➡ La personne recrutée de cette façon connaît l'entreprise et est opérationnelle beaucoup plus rapidement (y compris s'il s'agit d'un stagiaire, intérimaire ou consultant externe). Plus largement, le recrutement interne permet, lorsqu'il est régulièrement pratiqué, de motiver les personnes travaillant pour l'entreprise du fait que ceux-ci peuvent envisager des promotions et mutations internes. (faire jouer l'ascenseur social)

Les opérations de recrutement interne commencent par le repérage et l'analyse des dossiers des employés, qui devraient donc idéalement incorporer un recensement des qualifications des travailleurs, afin d'identifier éventuellement immédiatement une personne présentant les qualifications nécessaires au poste à pourvoir.

Si le chef d'entreprise ne trouve pas la personne qui lui convient immédiatement, une offre de poste interne sera portée à la connaissance des employés.



Le recrutement externe

Le recrutement externe est employé lorsque l'entreprise désire embaucher des individus qui ne travaillent pas dans l'organisation. Cette méthode apporte plusieurs avantages, tels l'accès à un réseau de candidats plus diversifié que l'on ne trouve pas toujours à l'intérieur de l'entreprise.

Par ailleurs, recruter à l'extérieur apporte de nouvelles idées, de nouvelles techniques, bref un nouveau sens de créativité dans l'entreprise.

Enfin, par comparaison avec le recrutement interne, on peut s'attendre à une diminution de la friction entre les employés qui ne sont plus en compétition pour le poste offert. La méthode peut aussi impliquer une réduction des frais de formation, puisque le candidat sélectionné aura déjà les qualifications requises à l'emploi.

Les modes de recrutement externe

L'embauche externe se réalise à l'aide de différentes méthodes, telles que:

- Par petites annonces (presse, radio, TV, ou internet)
- Par le recours aux agences et organisations d'embauche telles que le pôle emploi, les maisons de l'emploi ou Cap Emploi pour le recrutement de Personnes reconnus "Travailleur Handicapé"
- Par l'examen de candidatures spontanées (reçues sous forme d'une lettre de motivation et d'un CV, par courrier ou par internet)
- Par les réseaux sociaux existant, tels que les fichiers des anciens élèves d'universités, les associations comme l'APEC, ou encore les médias sociaux, tels que Facebook et LinkedIn ou Viadeo, sont une autre façon de rejoindre les candidats potentiels.
- Par rencontre directe avec des candidats lors de forums organisés par des écoles ou par des groupements d'entreprises.
- Par cooptation ou parrainage : on demande aux collaborateurs de l'entreprise de proposer des candidats qu'ils connaissent.



Les prestataires du recrutement externe

Le recrutement externe peut être opéré en tout ou partie par le service interne de l'organisation. L'entreprise peut aussi faire appel à un cabinet de recrutement pour lui déléguer une partie ou la totalité du processus de recrutement.

En fonction de la mission confiée par l'entreprise et du savoir-faire du cabinet choisi, les méthodes peuvent se différencier: Il peut s'agir du simple remplacement d'un profil à l'identique ou d'un réaménagement ou d'une création de poste, ce qui peut nécessiter un audit organisationnel et la rédaction d'une définition de fonction.

Une fois la mission bien définie, mandat de recherche est confié au cabinet qui peut utiliser des méthodes classiques (par annonce internet et/ou presse) ou des méthodes de recherche directe et personnalisée (dite «chasse de têtes» pour des profils très spécifiques : cadres, professionnels "pointus" ou dirigeants, ou des contextes impliquant une forte confidentialité).

Sélection et engagement des candidats

Une fois connue la liste des candidats ayant présenté leur candidature, un premier tri est opéré pour arrêter une liste restreinte par analyse plus détaillée du CV et de la lettre de motivation.

Cette liste prépare le stade du choix final avec les premiers entretiens avec les candidats retenus, l'administration éventuelle de tests psychotechniques, suivis d'entretien(s) avec le futur responsable hiérarchique et la personne chargée du recrutement. La décision finale étant le plus souvent le fruit d'une concertation collective.

Une fois la décision prise, elle implique un contrat de travail comportant le plus souvent une période d'essai, à l'issue de laquelle l'embauche sera définitive. L'accueil dans l'entreprise doit être soigné afin de faciliter l'intégration. Il se fait par une présentation de l'entreprise, une visite de l'établissement, un contact avec des collègues, la remise d'un livret d'accueil. Il arrive parfois que le nouvel arrivant soit pris en charge par un tuteur.



LES FORMALITES D'EMBAUCHE

Un certain nombre d'obligations administratives sont obligatoires :

Déclaration Préalable

Quelles que soient la durée et la nature du contrat de travail envisagé, une déclaration nominative préalable à l'embauche (DPAE) doit être adressée à l'URSSAF, avant toute embauche.

Pour un employeur, méconnaître cette disposition (par l'oubli ou la négligence) est passible d'une amende de 750 euros au plus.

S'y soustraire intentionnellement est constitutif du délit de travail dissimulé passible de 3 ans d'emprisonnement et d'une amende de 45 000€.

Inscription sur le Registre Unique du Personnel

Dans tout établissement où sont employés des salariés, un registre unique du personnel, sur lequel les noms et prénoms de tous les salariés sont inscrits dans l'ordre des embauches, doit être tenu.

Ne pas y inscrire un nouveau salarié est passible d'une amende de 4ème classe.

Déclaration unique d'embauche

La Déclaration Unique d'Embauche ou DUE permet d'effectuer l'ensemble des sept formalités obligatoires liées à l'embauche d'un salarié, en une seule fois auprès de l'URSSAF dont relève l'établissement concerné par l'embauche.

Un certain nombre d'obligations à l'égard du salarié sont nécessaires :

Rédaction d'un contrat

La loi française n'impose l'écrit que lorsque le contrat comporte des particularités (par exemple lorsqu'il est conclu pour une durée déterminée ou lorsqu'il est à temps partiel).



La directive européenne sur le sujet, qui aurait dû être transposée avant le 1er juillet 1993, prévoit pourtant que l'employeur doit informer par écrit (contrat de travail écrit, lettre d'engagement ou autres documents écrits) le salarié sur les éléments essentiels du contrat.

La loi prévoit uniquement que si un écrit est rédigé, il doit l'être en français.

Visite médicale

Le nouvel embauché doit bénéficier d'un examen médical par le médecin du travail avant l'embauche, ou au plus tard avant l'expiration de la période d'essai.

Certains salariés, comme ceux affectés à des travaux particuliers, les travailleurs handicapés, femmes enceintes ou les travailleurs âgés de moins dix-huit ans, sont soumis à une surveillance médicale renforcée. Ils doivent impérativement être examinés avant leur embauche.

Selon la réglementation, trois finalités sont poursuivies lors de cet examen médical d'embauche :

- S'assurer que le salarié est médicalement apte au poste de travail auquel l'employeur envisage de l'affecter
- Proposer éventuellement les adaptations du poste ou l'affectation à d'autres postes
- Rechercher si le salarié n'est pas atteint d'une affection dangereuse pour les autres travailleurs



LA DUREE DU TRAVAIL

La durée du travail en France est réglementée par le droit du travail. La durée du travail fait référence, dans le code du travail aux dispositions relatives au temps de travail des salariés. Il renvoie aux notions de travail effectif, durée légale du travail, d'heures supplémentaires, durée maximale de travail.

La durée légale du travail constitue un seuil juridique; il ne s'agit pas d'une durée maximale. Inversement, il est légal d'être employé sur une base horaire inférieure à la durée légale temps partiel).

Les heures effectuées au-delà de la durée légale du travail sont des heures supplémentaires ouvrant droit à une majoration salariale. Elles sont contingentées, c'est-à-dire que leur nombre est limité, par un accord collectif ou, à défaut, par un décret. Au sein du contingent, l'employeur est libre d'ordonner des heures supplémentaires. Au-delà, il doit recueillir préalablement l'avis des Institutions représentatives du personnel. Ce dépassement engendre au bénéfice du salarié une contrepartie obligatoire en repos, qui remplace le repos compensateur obligatoire. Cette contrepartie est fixée à 50 % pour les entreprises de vingt salariés au plus et à 100 % pour les entreprises de plus de vingt salariés.

Historiquement, la durée légale du travail a été réglementée par quelques lois célèbres (l'éphémère loi des dix heures en 1848, la loi du 29 juin 1905 sur la durée du travail dans les mines, la journée des huit heures au début du siècle, puis les décrets du Front Populaire instituant la semaine de quarante heures, enfin les lois sur les trente-cinq heures instituées sous le gouvernement Jospin, puis les divers décrets et lois passés pour réformer celles-ci).

La durée hebdomadaire maximale : La loi française dispose qu'au cours d'une même semaine, la durée du travail ne peut dépasser quarante-huit heures. À cette première limite, s'ajoute l'obligation, sur une période quelconque de douze semaines consécutives, de ne pas dépasser 44h. Un décret pris après conclusion d'une convention ou d'un accord collectif de branche peut étendre cette limite à 46 heures. À titre exceptionnel dans certains secteurs, dans certaines régions ou dans certaines entreprises, des dérogations applicables à des périodes déterminées peuvent être apportées à la limite de 46 heures.



La durée quotidienne maximale : En vertu de la loi, la durée journalière de travail d'un salarié ne doit pas dépasser 10 heures. Cependant, un décret détermine, en application du texte légal, les conditions des dérogations à cette limite. Les salariés au forfait en jours ne sont pas soumis à cette limite.

Un salarié à temps partiel est un salarié dont le contrat prévoit une durée du travail inférieure à la durée légale du travail. Contrat atypique, il est obligatoirement écrit et doit nécessairement comporter certaines clauses.

Comme le prévoit l'article L3123-14-1 du code du travail, pour la période du 1er au 22 janvier 2014, et à partir du 30 juin 2014, la durée du travail d'un contrat à temps partiel doit au minimum être de 24h par semaine, sauf dérogation, en cas de demande du salarié, pour faire face à des contraintes personnelles ou cumuler plusieurs activités permettant d'arriver à une durée globale d'au moins 24h.

La notion de temps de travail effectif est importante. En effet, lorsque l'on mesure le temps de travail, certaines activités ne sont pas prises en compte. Il en est ainsi des temps d'habillage et le déshabillage.

Selon la loi, *"la durée du travail effectif est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles"*.

L'exclusion de certaines activités telle que les pauses et les temps de restauration, lorsqu'elles ne répondent pas à la définition ci-dessus, n'implique pas nécessairement l'absence de rémunération correspondante, qui peut être prévue par un accord collectif.

Depuis janvier 2005, la loi précise expressément que le temps de déplacement professionnel pour se rendre sur le lieu d'exécution du contrat de travail, c'est-à-dire le temps de trajet domicile/lieu de travail, même lors de mission, n'est pas un temps de travail effectif.



LE CONTRAT DE TRAVAIL

Le contrat de travail est un type de contrat par lequel une personne (employée) s'engage à effectuer un travail pour un employeur, moyennant une rémunération.

Du point de vue de la doctrine française, les trois éléments constitutifs du contrat de travail sont la prestation de travail, la rémunération, et le lien de subordination juridique.

Le contrat individuel de travail établit les droits et obligations d'un employeur et d'un travailleur. Il n'a pas de forme imposée et peut donc être conclu oralement. La forme écrite est recommandée car dans l'intérêt des deux parties. Toute réglementation particulière, par exemple une clause de non concurrence ou le traitement des heures supplémentaires, doivent être fixées par écrit.

Pour qu'un contrat de travail soit valable, il doit impérativement respecter ces quatre éléments essentiels:

1. **Une prestation de travail individuelle.** Il n'y a pas une obligation de résultat, mais une notion de prestation de travail fournie.
2. **Une rémunération.** Le travailleur reçoit une rémunération en échange de sa prestation.
3. **Un rapport de subordination.** L'employé est au service de l'employeur et doit suivre ses instructions.
4. **Un élément temporel.** Le contrat de travail peut être de durée déterminée et prenant fin à l'expiration de la période convenue, ou de durée indéterminée et pouvant être résilié librement par chacune des parties.

Le CDI – Contrat à Durée Indéterminée

Ce contrat de travail peut être conclu par écrit, mais peut également résulter d'une entente verbale entre l'employeur et le salarié. Cependant, l'employeur doit informer par écrit le salarié des éléments essentiels à la relation de travail. Tout salarié peut demander une traduction du contrat écrit dans sa langue natale. (Article L1221-1 du code du travail).



Les éléments essentiels qui composent le contrat de travail sont :

- L'identité des deux parties
- L'emploi occupé et défini par référence à une convention collective éventuellement applicable
- La période d'essai
- La rémunération horaire ou forfaitaire (avec mention de l'amplitude explicite du forfait)
- Le lieu de travail, qui peut donc ne pas être « substantiel » a fortiori quand il est régi par une clause de mobilité
- Un objectif commercial pour certaines catégories professionnelles
- Une clause de non-concurrence avec modalités de compensation, de levée
- Une clause de dédit-formation

En outre, même non-écrite, l'obligation de loyauté est inhérente à tout contrat de travail.

Le CDD - Contrat à Durée Déterminée

C'est un contrat de travail pour lequel un employeur peut recruter directement un salarié pour une durée déterminée, car la cause de cette détermination, de la date ou l'échéance, de fin de contrat est prévue explicitement par le Code du travail.

Un contrat de travail ne peut être conclu pour une durée déterminée que pour l'un des cas de recours limitativement énuméré par la loi :

Art. L1242-2 du Code du travail :

- Remplacement d'un salarié
- Accroissement temporaire d'activité



☞ Emploi à caractère saisonnier ou pour lequel, dans certains secteurs, il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat de travail à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère par nature temporaire de ce type d'emploi.

Dans tous les cas, les contrats ne peuvent avoir ni pour objet, ni pour effet, de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale de l'entreprise.

Le remplacement

Pour être embauché par le biais d'un CDD dans le cadre d'un remplacement, le salarié doit:

- ☞ Remplacer un salarié absent temporairement pour maladie, accident, maternité, congé parental
- ☞ Remplacer un salarié passé provisoirement à temps partiel
- ☞ Occuper, au départ de son titulaire, un poste de travail allant être supprimé
- ☞ Occuper un poste de travail dans l'attente de l'entrée en fonction de son futur titulaire embauché en CDI. Le poste considéré doit être pourvu par un titulaire déjà recruté mais momentanément indisponible.

Le surcroît d'activité

La formule est d'acceptation très large, un surcroît d'activité n'est pas nécessairement exceptionnel. Cependant, dans le secteur du commerce, l'ouverture d'un magasin ne constitue pas un « surcroît d'activité » et ne permet pas, en elle-même, la motivation d'un contrat à durée déterminée.



Le contrat saisonnier

Selon la jurisprudence, le travail saisonnier « s'entend d'une activité appelée à se répéter chaque année à date à peu près fixe en fonction du rythme des saisons ou de modes de vie collectifs ».

Ainsi, les contrats conclus avec un salarié, dans une activité touristique caractérisée par un accroissement de visiteurs, chaque année, à dates à peu près fixes, ont un caractère saisonnier lorsqu'ils couvrent la période recevant le plus grand nombre de visiteurs.

Toutefois, selon un arrêt de 2007, lorsque la production et la commercialisation d'un produit sont effectives tout au long de l'année avec seulement des accroissements périodiques de production, il n'y a pas d'activité saisonnière justifiant le recours au contrat saisonnier.

La loi ne fixe pas de limite, susceptible d'entraîner une requalification en CDI, à la faculté pour un employeur de conclure des contrats à durée déterminée successifs avec le même salarié afin de pourvoir un emploi saisonnier.

Par ailleurs, les contrats de travail conclus pour la durée d'une année scolaire ou universitaire ne peuvent être assimilés à des contrats saisonniers. Si de tels CDD se succèdent pendant plusieurs années sans autre interruption que celle des vacances scolaires, la relation de travail doit s'analyser en un contrat à durée indéterminée.

Un contrat motivé par le surcroît d'activité donne droit à la prime de précarité contrairement au contrat motivé par le caractère saisonnier.

Interdictions

Outre l'interdiction de pourvoir durablement par le biais de CDD des emplois liés à l'activité normale de l'entreprise, la loi prohibe le recours à ce type de contrat :

➡ Pour remplacer un salarié dont le contrat de travail est suspendu par suite d'un conflit collectif de travail



- Pour effectuer des travaux particulièrement dangereux définis par décret
- Dans les six mois suivant un licenciement pour motif économique, sauf lorsqu'il est motivé par un accroissement temporaire de l'activité. Dans cette hypothèse il ne peut dépasser trois mois.

Formalisme

Le CDD est impérativement écrit et transmis au salarié dans les 48H de son engagement initial. En cas de litige sur la chronologie des faits, il appartiendrait à l'employeur de prouver qu'il avait satisfait à cette obligation de « transmission » dans le délai légal imparti.

Il doit comporter la définition précise de son motif. A défaut, il est réputé conclu pour une durée indéterminée.

Si une condition de forme n'est pas remplie, l'employeur s'expose à une requalification judiciaire en CDI. Ceci résulte d'une présomption irréfragable, c'est-à-dire qui n'admet pas la preuve contraire.

Terme et durée

Le CDD est conclu pour une durée limitée qui prévaut à sa signature. Une échéance est impérativement déterminée mais non nécessairement datée. Selon la loi, «le contrat de travail à durée déterminée cesse de plein droit à l'échéance du terme».

Si le salarié tombe malade au cours du contrat, le contrat n'est pas prolongé de la durée de la suspension. Toutefois, en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle, lorsque le CDD comporte une clause de renouvellement, l'employeur ne peut, au cours des périodes de suspension, refuser le renouvellement que s'il justifie d'un motif réel et sérieux, étranger à l'accident ou à la maladie.



On distingue les contrats à terme précis (le contrat fixe une date de fin de contrat) de ceux à terme imprécis pour lesquels la réalisation du motif met fin à la relation contractuelle (par exemple le recrutement définitif d'une personne, ou le retour du titulaire en congé-maladie ou congé-maternité).

La durée maximale pour un CDD est limitée à 18 mois et peut aller jusqu'à 36 mois dans le cas général, en tenant compte d'un éventuel renouvellement (9 mois lorsque c'est en attente d'une embauche définitive, l'exécution immédiate de travaux urgents. 24 mois lorsque ce sont des contrats à l'étranger, le remplacement d'un poste devant disparaître, la commande exceptionnelle à l'exportation, un contrat d'apprentissage).

Mais, dans le cadre de contrats dont la date de fin n'est pas prédéterminée, la durée peut être plus longue. Il en est ainsi lorsque la personne embauchée en CDD remplace un salarié en congé parental. Dans ce cas (lorsqu'il ne comporte pas de terme précis), le contrat comporte une durée minimale.

La période d'essai, qui peut ne pas exister, est, en l'absence d'usage ou de disposition conventionnelle plus favorable, d'un jour par semaine dans la limite de deux semaines lorsque le contrat est inférieur ou égal à six mois et un mois lorsque le contrat est supérieur à six mois.

Renouvellement de la période d'essai: Une fois et sous certaines conditions (contrats à terme précis, durée totale ne doit pas dépasser la durée légale, les conditions du renouvellement peuvent avoir été précisées dans le premier contrat et sont, en toutes hypothèses, nécessairement matérialisées par un avenant).



Lorsqu'un CDD prend fin, il n'est pas possible d'avoir recours à un nouveau CDD sur le même poste de travail avant l'expiration d'un certain délai, appelé délai de carence. Cependant, dans certains cas, le délai de carence ne s'applique pas.

Rémunération

Les salariés sous contrat à durée déterminée, à l'exception des saisonniers, bénéficient de la mensualisation, c'est-à-dire du paiement mensuel d'une rémunération qui ne varie pas en fonction du nombre de jours que comporte le mois.

Ils bénéficient aussi du principe de l'égalité de rémunération avec un salarié permanent.

Indemnité destinée à compenser la précarité

Si à la fin du CDD, les relations contractuelles ne se poursuivent pas par un contrat à durée indéterminée, le salarié doit bénéficier d'une indemnité de précarité, égale à 10 % de la rémunération totale brute.

Toutefois, certains contrats n'ouvrent pas droit à cette indemnité :

- Les CDD de droit public (toute fonction publique)
- Les contrats saisonniers, y compris les contrats vendanges
- Les CDD conclus avec un jeune pendant ses vacances scolaires ou universitaires (« job d'été »);

De même, il n'y a pas versement de cette prime de précarité si cette dernière n'existe plus :

- CDD rompu avant son terme par un salarié qui justifie d'une embauche en CDI
- CDD qui se poursuit par un CDI
- Salarié en CDD qui refuse un CDI pour occuper le même emploi ou un emploi similaire assorti d'une rémunération au moins équivalente.



Indemnité compensatrice de congés payés

Si l'organisation des congés dans l'entreprise et la durée du contrat ne permettent pas la prise des congés payés par le salarié, ce dernier a droit à une indemnité compensatrice de congés payés, calculée au prorata de son temps de présence.

Rupture

En principe, le contrat à durée déterminée est exécuté jusqu'à l'échéance du terme.

Cependant, il peut avant cette échéance, être rompu par accord entre les parties.

Le contrat à durée déterminée étant une forme dérogatoire, le principe en droit étant le CDI, lorsque le salarié justifie d'une embauche pour une durée indéterminée, il peut rompre le CDD avant son terme mais doit respecter une période de préavis dont la durée est fonction de la durée du contrat.

Il peut également être rompu de façon anticipée en cas de faute grave de l'une ou l'autre des parties ou en cas de force majeure. Selon la jurisprudence, la force majeure est un événement exceptionnel, imprévisible et insurmontable qui rend impossible l'exécution du contrat de travail. Ce motif est rarement accepté ; ainsi la mise en redressement judiciaire d'une société ne présente pas les caractères de la force majeure.

Rupture anticipée du CDD pour inaptitude

La loi du 17 mai 2011 de simplification et de l'amélioration de la qualité du droit rend désormais possible la rupture anticipée d'un CDD pour inaptitude du salarié déclarée par le médecin du travail (JO 18 mai 2011 ; C.trav., art.L.1243-1).

Avant cette loi, le CDD ne pouvait être rompu avant l'arrivée du terme qu'en cas d'accord des parties, de faute grave, de force majeure ou si le salarié justifiait d'une embauche en contrat à durée indéterminée. Aucune autre situation n'autorisait la rupture anticipée du CDD pour inaptitude sauf pour les inaptitudes d'origine professionnelle, pour lesquelles l'employeur pouvait seulement demander la résolution judiciaire du contrat. Désormais, il pourra rompre le CDD avant terme pour inaptitude.

Ainsi l'inaptitude, qu'elle soit d'origine professionnelle ou non, devient une nouvelle cause de rupture anticipée du CDD. Sont donc visées les inaptitudes d'origine professionnelle et non professionnelle. Cependant, la voie de la rupture anticipée n'est ouverte que dans la mesure où il est démontré l'impossibilité de reclasser le salarié dans l'entreprise et, le cas échéant, dans le groupe.



En ce qui concerne, les dispositions de l'article L.1226-4 du code du travail, relatives à la reprise du paiement des salaires par l'employeur, après écoulement du délai d'un mois, elles s'appliquent au salarié en CDD déclaré inapte.

De même, la rupture du CDD prononcée en cas d'inaptitude ouvre droit, pour le salarié, à une indemnité de rupture spécifique. C'est l'article L.1226-4-3 du code du travail, qui prévoit ce principe, (mais n'en fixe que le montant minimal). Selon cet article: « La rupture du contrat à durée déterminée prononcée en cas d'inaptitude ouvre droit, pour le salarié, à une indemnité dont le montant ne peut être inférieur à celui de l'indemnité prévue à l'article L. 1234-9. Cette indemnité de rupture est versée selon les mêmes modalités que l'indemnité de précarité prévue à l'article L. 1243-8. ».

Ainsi, en cas de rupture anticipée du CDD pour inaptitude, le salarié a droit à une indemnité dont le montant ne peut être inférieur :

- ☛ En cas d'inaptitude d'origine non professionnelle, au montant de l'indemnité légale de licenciement
- ☛ En cas d'inaptitude d'origine professionnelle, au double de l'indemnité légale de licenciement.

Elle est versée selon les mêmes modalités que l'indemnité de précarité prévue à l'article L 1243-8 du Code du travail, c'est-à-dire à l'issue du contrat, en même temps que le dernier salaire.

Rupture anticipée prohibée

La rupture anticipée du CDD est illicite en dehors des cas prévus par les articles L.1243-1 et suivants du code du travail.

La rupture anticipée du contrat de travail à durée déterminée qui intervient à l'initiative du salarié en dehors des cas prévus aux articles L. 1243-1 et L. 1243-2 ouvre droit pour l'employeur à des dommages et intérêts correspondant au préjudice subi.



La rupture anticipée du contrat de travail à durée déterminée qui intervient à l'initiative de l'employeur, en dehors des cas de faute grave, de force majeure ou d'inaptitude constatée par le médecin du travail, ouvre droit pour le salarié à des dommages et intérêts d'un montant au moins égal aux rémunérations qu'il aurait perçues jusqu'au terme du contrat, sans préjudice de l'indemnité de fin de contrat prévue à l'article L. 1243-8. Toutefois, lorsque le contrat de travail est rompu avant l'échéance du terme en raison d'un sinistre relevant d'un cas de force majeure, le salarié a également droit à une indemnité compensatrice dont le montant est égal aux rémunérations qu'il aurait perçues jusqu'au terme du contrat. Cette indemnité est à la charge de l'employeur.

Cependant, le CDD ne peut pas être rompu par anticipation pour :

- Insuffisance professionnelle du salarié
- Motif économique (Cass.soc., 20 oct.1998, n°96-41.325). La seule exception admise par l'administration concerne le CDD conclu pour remplacement d'un salarié absent, lorsque l'employeur procède à des mesures de réorganisations internes ayant pour effet de supprimer le besoin de remplacement et pour autant que la période minimale soit expirée (Circ. DRT n°18-90, 30 octobre 1990, BO Trav.1990, n°24)
- Refus d'acceptation d'une modification du CDD
- Pour réalisation de l'objet avant son terme. En effet, le CDD conclu à terme certain pour le remplacement d'un salarié absent ou pour faire face à un accroissement exceptionnel d'activité ne peut être rompu avant la date de son terme initial même si, entre-temps, son objet a disparu.

Requalification

Cette possibilité d'obtenir la requalification en CDI d'un contrat de travail à durée déterminée irrégulier est expressément prévue par la loi.

Cette requalification est notamment possible lorsque :

- Aucun écrit n'est établi
- Le contrat ne comporte pas la définition précise de son motif
- La relation contractuelle se poursuit après l'échéance du terme.



Le salarié demandeur doit présenter sa réclamation devant le juge prud'homal. Le Code du Travail prévoit une procédure particulière, rapide et sans conciliation préalable.

LE LICENCIEMENT

En droit français, une faute peut être vue comme le fait de commettre ce que l'on n'avait pas le droit de faire, ou de ne pas faire ce que l'on aurait dû faire. Ainsi, une omission ou une négligence peuvent constituer une faute.

En France, la notion juridique de faute grave intervient notamment dans le cadre d'un licenciement. Elle n'est pas définie par le code du travail mais uniquement par la jurisprudence.

Le licenciement peut avoir plusieurs causes :

- **Sanctions répétitives** : Le salarié recevant régulièrement des avertissements, blâmes sur la qualité de son travail peut présenter un caractère de dangerosité pour l'entreprise.
- **Faute grave** : La faute grave est sanctionnable immédiatement ou dans un délai relativement court, à compter de la prise de connaissance du fait par l'employeur. En ce cas, l'employeur n'est pas tenu à rémunérer le préavis, quelle que soit l'ancienneté du salarié. Les congés payés restent dus.
- **Faute lourde** : La faute lourde est sanctionnable immédiatement dès la prise de connaissance du ou des faits la motivant. Le préavis n'est pas dû. Les congés payés ne sont pas dus. L'employeur dispose d'une capacité d'action en réparation de préjudice à l'encontre du salarié.
- **L'incompatibilité** : L'incompatibilité doit être suffisamment motivée pour être validée en cas de conflit devant les prud'hommes. Elle ne supprime aucun avantage au salarié.



LA MUTATION

La mutation dans le domaine des ressources humaines correspond à un changement de localisation d'un poste pour un agent sans qu'il y ait de changement de type de poste.

La possibilité de devoir accepter la mutation professionnelle peut être inscrite comme un alinéa sur le contrat de travail appelé clause de mobilité. Par cette clause, l'employé s'engage à accepter une mutation, un refus pouvant être (sous réserve de l'appréciation des juges) un motif de rupture du contrat de travail pour faute grave (insubordination).

LE DECES

Le décès du salarié entraîne la résiliation du contrat de travail. Il doit être constaté par écrit. Le décès ne supprime pas les droits du salarié qui sont à verser à son ou ses héritiers. Les jours ou heures travaillés jusqu'au jour du décès sont à régler. Aucune indemnité n'est versée, hormis celle compensatrice des congés payés.

L'employeur doit :

- Etablir le bulletin de salaire et le solde de tout compte, mentionnant les salaires, congés, primes dus.
- Radier le salarié du registre du personnel de l'entreprise.
- Mentionner sur la DADS les sommes versées aux ayants droit du salarié décédé (La DADS est la Déclaration Annuelle de Données Sociales, qui est une formalité administrative obligatoire que doit accomplir toute entreprise employant des salariés, en application de l'article L133-5-4, R243-14 du code de la sécurité sociale et des articles 87, 88, 240 et 241 du Code Général des Impôts).
- Informer les organismes sociaux : Urssaf, Pôle emploi, mutuelle, médecine du travail, caisses de retraite, etc.



LA CESSION DE L'ENTREPRISE

Une cession est toute opération juridique par laquelle une personne, le cédant, transmet la propriété d'un bien à une autre personne, le cessionnaire.

Dans les entreprises de moins de 50 salariés :

- Le propriétaire du fonds informe l'exploitant, qui informe ensuite les salariés
- Si l'exploitant est le propriétaire, il informe directement les salariés

Dans les PME de plus de 49 salariés :

- Le propriétaire du fonds informe l'exploitant, qui informe ensuite les salariés au plus tard au moment où le comité d'entreprise est saisi pour avis sur le projet de cession
- Si l'exploitant est le propriétaire, il informe directement les salariés, au plus tard au moment où le comité d'entreprise est saisi pour avis sur le projet de cession.

Afin de faciliter la reprise d'une entreprise par ses salariés, un droit d'information préalable des salariés a été créé par la loi relative à l'économie sociale et solidaire (ESS) parue en juillet 2014.

Un décret vient d'en préciser les modalités d'application pour les cessions conclues à partir du 1er novembre 2014.

Dans les entreprises jusqu'à 249 salariés, les salariés doivent être obligatoirement informés, en cas de projet de cession du fonds de commerce ou de l'entreprise (plus de 50 % des parts sociales d'une SARL ou d'actions ou valeurs mobilières donnant accès à la majorité du capital d'une société par actions), au plus tard 2 mois avant la cession, c'est-à-dire avant le transfert effectif de propriété.

Les salariés, qui restent tenus à une obligation de discrétion, ont ainsi le temps de pouvoir proposer une offre de rachat du fonds de commerce, des parts sociales, actions ou valeurs mobilières, ou une offre de reprise de l'entreprise sous la forme juridique qu'ils souhaitent (société anonyme, SARL, Scop, etc.).



L'information préalable doit être transmise aux salariés selon l'une des modalités suivantes :

- Au cours d'une réunion d'information des salariés, avec signature d'un registre de présence
- Affichage, avec signature d'un registre daté attestant avoir connaissance de cet affichage
- Courrier électronique, avec une date de réception certifiée
- Remise en mains propres, contre émargement ou récépissé
- Lettre recommandée avec avis de réception
- Acte d'huissier
- Tout autre moyen de nature à rendre certaine la date de réception.

Sont exclues du champ d'application de cette disposition :

- Les entreprises à partir de 250 salariés
- Les transmissions réalisées dans le cadre d'une succession, d'une liquidation du régime matrimonial ou d'une cession du fonds au conjoint, à un ascendant ou descendant
- Les entreprises en cours de procédure de conciliation, de sauvegarde, de redressement ou de liquidation judiciaire.

La cession en projet peut être réalisée entre 2 mois et 2 ans après l'information des salariés. Si elle n'a pas eu lieu au bout de 2 ans, tout nouveau projet de cession doit être à nouveau notifié aux salariés.

La cession peut intervenir avant l'expiration du délai de 2 mois dès lors que chaque salarié a fait connaître au cédant sa décision de ne pas présenter d'offre.



LES DOCUMENTS A REMETTRE AU SALARIE

Lors de la rupture ou la fin d'un contrat de travail, quelle qu'en soit la cause (licenciement, démission, fin de CDD ou de contrat d'apprentissage, départ en retraite, rupture conventionnelle), l'employeur doit obligatoirement remettre au salarié plusieurs documents : certificat de travail, reçu pour solde de tout compte et attestation Pôle emploi :

➤ **Certificat de travail** : Il doit être délivré par l'employeur à l'expiration de tout contrat de travail, à la fin du préavis, qu'il soit exécuté ou non. Il est tenu à la disposition du salarié dans l'entreprise ou lui est remis avec le dernier bulletin de salaire.

En cas de non-respect de cette obligation, l'employeur peut être condamné par le tribunal de police d'une contravention de 4e classe (amende de 750 euros maximum pour une personne physique ou de 3 750 euros pour une personne morale).

Le certificat daté doit être obligatoirement signé par l'employeur ou son représentant mandaté. Même s'il est possible de le faire sur papier libre, il est recommandé de l'imprimer sur papier à en-tête de l'entreprise, comportant les noms, adresse et raison sociale de l'employeur.

Lorsque la rupture du contrat est la conséquence d'un redressement ou d'une liquidation judiciaire, c'est au liquidateur de la société de remettre le certificat au salarié.

En cas de décès du salarié, qui entraîne la rupture du contrat de travail, l'employeur a toujours l'obligation de délivrer le certificat de travail aux ayants droit.

Mentions du certificat :

Outre le nom du salarié et celui de l'entreprise, le certificat de travail doit comporter les mentions suivantes :

➤ Dates d'entrée (période de stage rémunérée ou période d'essai incluse) et de sortie du salarié dans l'entreprise (la date de sortie correspondant à la fin du préavis, effectué ou non)



- La nature du ou des emplois occupés (intitulé de la fonction ou du poste), et leurs périodes respectives
- Le solde du nombre d'heures acquises au titre du droit individuel à la formation (DIF) et non utilisées et la somme correspondant à ce solde
- L'organisme collecteur paritaire agréé (OPCA) compétent pour verser la somme, c'est-à-dire l'organisme auquel l'entreprise verse sa contribution au titre du DIF et de la professionnalisation (il financera la formation éventuellement réalisée par le salarié pendant sa période de chômage).

Attention : depuis juin 2014, le certificat de travail doit mentionner le maintien, à titre gratuit et pendant 1 an, des contrats complémentaires santé pour les salariés involontairement privés d'emploi (hors faute lourde). Cette obligation d'information s'applique aux garanties de prévoyance (risques décès, incapacité de travail, invalidité) à partir du **1er juin 2015**.

➤ **Reçu du solde de tout compte :** Ce document fait l'inventaire des sommes versées au salarié lors de la rupture du contrat de travail (indemnité compensatrice de congés payés, indemnité de rupture, etc.).

Établi en double exemplaire, dont l'un est remis au salarié, il est signé par l'employeur et le salarié.

Il peut être dénoncé par lettre recommandée dans les 6 mois qui suivent sa signature, délai au-delà duquel il devient libératoire pour l'employeur pour les sommes qui y sont mentionnées.

➤ **Attestation Pôle Emploi :** Elle est indispensable au demandeur d'emploi pour faire valoir ses droits à l'allocation chômage.

Comment l'obtenir ? Cela dépend du nombre de salariés dans l'entreprise :

- Jusqu'à 9 salariés, l'employeur peut s'adresser à l'agence Pôle emploi dont il dépend, ou la transmettre en ligne,
- A partir de 10 salariés, l'attestation doit obligatoirement être remplie en ligne sur le site de Pôle emploi dans l'espace employeur.



LE BULLETIN DE SALAIRE

Au moment du versement de son salaire, un bulletin de paie doit être remis à chaque salarié. Certaines mentions figurent obligatoirement dans ce document. D'autres sont interdites.

Apparaissent obligatoirement sur le bulletin de paie les informations concernant :

- ☞ L'employeur (nom, adresse, numéro d'immatriculation, code APE, numéro Siret...)
- ☞ Le salarié (nom, emploi occupé, position dans la classification de la convention collective)
- ☞ L'URSSAF ou la MSA (Mutualité sociale agricole) auprès de laquelle les cotisations sont versées
- ☞ La convention collective applicable.
- ☞ Les éléments composant la rémunération brute, à savoir le nombre d'heures de travail, la quantité d'heures payées au taux normal et celles majorées (pour heures supplémentaires ou travail de nuit par exemple) en mentionnant le ou les taux appliqués, les accessoires du salaire soumis à cotisations (prime d'ancienneté, de bilan, pourboires, indemnité de précarité...)
- ☞ La nature et le volume du forfait pour les salariés dont la rémunération est déterminée sur la base d'un forfait hebdomadaire ou mensuel en heures, d'un forfait annuel en heures ou en jours
- ☞ Les prélèvements sociaux et fiscaux : CRDS, CSG, cotisations salariales
- ☞ Les sommes non soumises à cotisations (remboursement de frais professionnel)
- ☞ Le montant de la somme effectivement versée au salarié (« le net à payer »)
- ☞ La date du paiement du net à payer
- ☞ Les dates de congés payés compris dans la période de paie et le montant de l'indemnité correspondante



➡ Le montant de la prise en charge des frais de transport publics ou des frais de transports personnels.

Le bulletin de paie doit également, le cas échéant, faire apparaître sur une ligne distincte, le montant de la réduction de cotisations salariales sur les heures supplémentaires ou complémentaires effectuées par le salarié, venant en déduction des retenues opérées au titre des cotisations salariales.

Autre mention obligatoire : celle relative à la conservation, par le salarié, du bulletin de paie et ce, sans limitation de durée. Cette formulation peut être libellée comme suit : « pour vous aider à faire valoir vos droits, conservez ce bulletin de paie sans limitation de durée ». L'employeur doit, quant à lui, conserver les bulletins pendant un délai de 5 ans à compter de leur émission.

Les mentions interdites :

Aucune mention relative à l'exercice du droit de grève et à l'activité de représentation des salariés ne doit figurer sur le bulletin de paie :

➡ Le non-paiement des heures de grève est traduit par l'intitulé « absence non rémunérée »

➡ Les heures de délégation sont incluses dans le temps de travail normal.

Un bulletin de paie doit être remis au salarié à l'occasion de chaque versement de rémunération. A l'occasion de cette remise, l'employeur ne peut exiger aucune formalité de signature ou d'émargement autre que celle établissant que la somme reçue correspond bien au montant net figurant sur ce bulletin.

La remise du bulletin de paie au salarié peut être effectuée en main propre ou par voie postale. Avec l'accord du salarié concerné, cette remise peut également être effectuée sous forme électronique, dans des conditions de nature à garantir l'intégrité des données.