

# LES DOSSIERS DE L'AGA FRANCE

Professions libérales

Association de gestion agréée

Avantages fiscaux

Formations gratuites

## Recruter et manager

Février 2014



Siège social :  
194 avenue Nina Simone - CS 96008  
34060 Montpellier cedex 2  
Tél. 0 810 00 20 63  
e-mail : [contact@aga-france.fr](mailto:contact@aga-france.fr)

# Les principales formalités liées au **recrutement**

L'arrivée d'un nouveau salarié dans l'entreprise vous oblige à accomplir un certain nombre de formalités. Voici un tour d'horizon des démarches à effectuer.

## Déclaration préalable à l'embauche

En cas de recrutement d'un salarié, vous devez en principe effectuer une déclaration préalable à l'embauche (DPAE).

Cette déclaration doit être envoyée à l'Urssaf, au plus tôt dans les 8 jours précédant la date prévisible d'embauche et, en principe, au plus tard au moment de la mise au travail du salarié.

En pratique, l'envoi se fait normalement par voie électronique.

## Visite médicale d'embauche

Tout nouveau salarié doit, sauf exceptions, passer une visite médicale d'embauche avant sa prise de fonctions ou, au plus tard, avant la fin de sa période d'essai.

Cette visite vous permet de vous assurer que le salarié est médicalement apte au poste pour lequel il a été recruté et également qu'il n'est pas atteint d'une affection pouvant présenter un risque pour les autres travailleurs.

En pratique, la demande de visite médicale d'embauche est effectuée par le biais de la DPAE.

## Inscription sur le registre unique du personnel

Dès lors que votre entreprise emploie des salariés, vous devez établir un registre unique du personnel, sur lequel chaque nouveau recrutement doit être inscrit de façon indélébile et dans l'ordre d'embauche.

Ce document contient ainsi, pour chaque salarié embauché dans l'établissement, y compris pour les travailleurs temporaires, notamment ses nom et prénoms, son emploi, sa qualification et sa date d'entrée dans l'établissement.

Aucune forme particulière n'est imposée pour la tenue de ce document (cahier, classeur ...).

## Affiliation à la caisse de retraite complémentaire

Vous êtes tenu d'affilier chaque nouveau salarié auprès d'un organisme de retraite complémentaire relevant de l'Arrco et aussi, si c'est un cadre ou assimilé, d'une caisse relevant de l'Agirc.

Cette affiliation ne nécessite toutefois pas de démarches particulières lors de l'embauche, le nouveau salarié devant simplement être inscrit sur les déclarations sociales obligatoires.



## à savoir

**Formation à la sécurité** : vous êtes, en principe, tenu d'organiser, lors de l'embauche, une formation à la sécurité au bénéfice de tout nouvel embauché, y compris les travailleurs intérimaires.

# Nos conseils pour recruter son bras droit... haut la main !

*Vous êtes au four et au moulin, vous ne pouvez plus tout faire, vous souhaitez passer la vitesse supérieure...*

*Vous décidez de recruter un bras droit.*

*Comment trouver la bonne personne pour vous seconder et établir une bonne entente avec elle ?*

Christophe Delestre,  
directeur communication

**Il arrive un moment où vous ne gérez que des problèmes quotidiens** : sollicitations pour vous demander une solution, votre avis, gérer des conflits, des réclamations, planifier en urgence des chantiers, écouter et accompagner vos salariés... Ce sont là les tâches qui figurent au quotidien d'un chef d'entreprise et souvent, à la fin de la journée, vous avez le sentiment que vous n'avez pris aucune décision majeure pour votre entreprise. Cette situation risque de vous enfermer dans une posture "tête dans le guidon" où le développement, c'est-à-dire l'avenir de votre entreprise, passe au second plan. C'est le moment d'engager une réflexion sur l'embauche d'un bras droit !

**Recruter une personne pour vous seconder peut également répondre à d'autres nécessités :**

- fin de la période pionnière de l'entreprise, celle-ci grandit, elle a du potentiel, vous souhaitez passer la vitesse supérieure : vous ne pouvez assurer seul cette croissance,
- seul à la tête de votre entreprise, tout repose sur vous et personne n'est à l'abri d'un pépin de santé : vous souhaitez gérer le risque et rompre l'isolement,
- l'effectif et la compétence de vos salariés font que vous sou-

haitez étoffer la culture managériale de votre entreprise,

- votre entreprise est plutôt de culture technique : vous souhaitez intégrer une compétence-clé commerciale pour impulser une nouvelle dynamique de développement,
- pas de repreneur potentiel au sein de la famille : vous souhaitez favoriser la transmission...

La problématique est alors de trouver une personne responsable et de confiance.

## Quels critères de sélection ?

Une fois la décision prise de vous "armer d'un bras droit", vous devez **vous interroger sur votre volonté et votre capacité à partager le pouvoir et répondre à deux questions fondamentales :**

- qu'est-ce que j'attends exactement de mon bras droit ?
- quelle place suis-je réellement prêt à lui accorder ?

Les réponses à ces deux questions, en tenant compte de vos missions et de votre organisation actuelle et future souhaitée, vous permettront de cibler des critères de sélection pour identifier le candidat qui répondra le mieux au profil recherché.

Au-delà de toutes les réponses que vous allez trouver, la caractéristique primordiale dans le recrutement d'un bras droit est la complémentarité. Rechercher son "clone" est une erreur, il faut jouer la carte des différences pour les transformer en complémentarités :

- Vous êtes un professionnel de votre métier, vous maîtrisez la technique ? Vous rechercherez un second commercial.
- Vous êtes gestionnaire ? Vous maîtrisez le suivi administratif et technique de l'entreprise ? Vous rechercherez un second à l'aise dans la relation pour manager votre équipe.
- Vous aimez définir les orientations, de nouveaux produits ? Vous recher-

cherez un second dont les compétences s'orientent davantage vers l'organisation...

**La complémentarité va permettre de combler des manques existants dans l'entreprise et d'améliorer la cohésion du binôme chef d'entreprise - second.** Il faut donc accepter de choisir un second meilleur que vous dans certains domaines.

En plus de cette qualité, d'autres sont tout aussi importantes comme l'engagement, la solidarité, l'esprit d'initiative, la capacité à se remettre en cause, l'entraide et aussi la sincérité et la loyauté qui permettront d'instaurer la confiance entre le dirigeant et son bras droit.

## L'arrivée de votre second

Une fois votre coéquipier recruté, en externe ou en interne (un second peut en effet émerger de l'équipe existante), vous devez soigner tout particulièrement sa prise de fonction pour réussir son intégration. Après la période de formation, à vous de lui laisser de la place le plus rapidement possible, de le mettre en avant de la scène auprès de votre équipe et aussi de l'extérieur. Par exemple : lui confier des responsabilités, des clients à enjeux... Cette approche, la démonstration par la preuve, le rendra légitime et lui donnera confiance dans sa fonction.

**En plus, pour réussir l'intégration de votre second vous devrez :**

- lui communiquer clairement, grâce à une fiche de poste, les tâches que vous souhaitez lui confier et celles que vous souhaitez conserver,
- prévenir en amont le plus tôt possible votre équipe de l'arrivée de votre prochain partenaire et communiquer clairement à tous votre nouvel organigramme,
- demander à votre équipe de faire preuve de patience et être vigilant aux conflits potentiels,
- mettre en place une communication interne qui passe par votre second pour éviter de le court-circuiter, et instaurer une totale transparence entre vous,
- lui faire confiance, lui laisser de l'autonomie, ne pas être tout le temps derrière lui à tout contrôler !

Autant de conseils à mettre en œuvre pour crédibiliser votre décision et le choix de votre partenaire.

*Il faut accepter de choisir un bras droit meilleur que vous dans certains domaines.*

# Versement d'une prime : quelle liberté pour l'employeur ?

Il existe une grande variété de gratifications qui peuvent néanmoins être classées en deux catégories : les primes obligatoires et celles distribuées à la discrétion de l'employeur. Si les premières ne sont généralement pas sujettes à discussion, les secondes sont plus souvent source de litiges. Voyons pourquoi.

## Quelles sont les primes obligatoires par nature ?

Ce sont celles prévues dans le contrat de travail, une convention collective, un accord de branche ou d'entreprise. Elles permettent :

- de récompenser le mérite d'un salarié : primes d'ancienneté, d'assiduité, de rendement...
- de prendre en compte des conditions particulières de travail : primes d'habillement, de froid, pour travail de nuit...
- de compenser des frais professionnels : primes de salissure, de transport, d'outillage, de repas...
- de marquer un événement : prime de naissance, de mariage, de Noël, de vacances...

Le plus souvent, sauf problème d'interprétation, le versement de ces primes ne pose pas de souci : si le salarié remplit les conditions d'octroi, la prime doit lui être versée.

## L'employeur peut-il verser d'autres primes au(x) salarié(s) de son choix ?

### Oui...

En dehors des primes obligatoires, il peut utiliser son pouvoir discrétionnaire pour verser une prime à un ou plusieurs salariés de son choix.

### ...mais

Pour conserver cette liberté, il doit respecter deux grands principes :

#### • la non-discrimination entre salariés

L'employeur devra prendre en considération des critères professionnels objectifs (compétence, qualités professionnelles, responsabilités exercées), et non des critères personnels tels que l'âge, la situation de famille, les activités syndicales, les convictions religieuses ou politiques, le sexe ou l'orientation sexuelle...

#### • à travail égal, salaire égal

Les salariés qui exercent un travail similaire et qui possèdent la même qualification ou classification doivent en principe percevoir le même salaire. Dans le cas contraire et en cas de litige, l'employeur doit pouvoir justifier la différence de traitement entre eux en avançant des critères non seulement objectifs, mais aussi suffisamment sérieux pour justifier l'écart de salaire.

## Une prime dite "exceptionnelle" peut-elle devenir obligatoire ?

Il ne suffit pas d'inscrire "prime exceptionnelle" sur le bulletin de salaire pour être libre de la verser ou non, car dans certains cas la gratification peut devenir un usage qui obligera l'employeur à la payer.

Un usage naît lorsque trois conditions cumulatives sont réunies :

- **la constance** : la prime a été versée régulièrement et plusieurs fois de suite, et ne présentait pas un caractère aléatoire lié par exemple aux résultats de l'entreprise.
- **la fixité** de son montant ou de son mode de calcul.
- **la généralité** : elle doit avoir été versée à l'ensemble des salariés ou au moins à une catégorie d'entre eux (personnel de production, administratif...).

## Comment supprimer ou modifier le versement d'une prime ?

- Lorsqu'une prime est prévue au contrat de travail, il faudra obtenir l'accord du salarié.
- Si c'est un accord collectif qui la fixe, les partenaires sociaux devront signer un avenant. Mais si cet accord a été dénoncé et non remplacé, les salariés bénéficieront toujours de la prime au titre des avantages acquis.
- La suppression ou modification d'un usage peut intervenir par décision unilatérale de l'employeur. Il devra cependant suivre la procédure de dénonciation, à savoir : respecter un délai de prévenance suffisant, consulter les représentants du personnel s'il en existe et dans tous les cas informer les salariés.
- Enfin, pour les primes non obligatoires par nature ou qui ne sont pas devenues obligatoires en vertu des règles précédemment exposées, l'employeur conserve la liberté de les modifier ou de les supprimer.

Fabien Johanny, juriste

## à noter

Pour les primes obligatoires, vérifiez ce que prévoient vos conventions départementales ou régionales.



# Inaptitude du salarié : reclasser sinon licencier

*Un salarié ne peut pas être licencié en raison de son état de santé. S'il est déclaré inapte à son poste, l'employeur doit avant tout chercher à le reclasser à un poste compatible avec les recommandations du médecin. C'est seulement si son reclassement est impossible qu'il pourra le licencier.*

Fabien Johanny, juriste

## La déclaration d'inaptitude

C'est le médecin du travail qui constate pendant l'exécution du contrat de travail, ou lors d'une visite de reprise, l'aptitude ou l'inaptitude médicale du salarié à son emploi.

Il doit au préalable étudier son poste et les conditions de travail dans l'entreprise, et examiner le salarié lors de deux visites espacées de deux semaines.

Cependant si le maintien du salarié à son poste entraîne un danger immédiat pour sa santé, sa sécurité ou celles des tiers, l'inaptitude peut être déclarée suite à un seul examen.

**Attention : l'avis d'inaptitude met fin à la suspension du contrat de travail** et constitue donc le point de

départ des obligations qui incombent à l'employeur même si le salarié lui adresse encore des arrêts de travail.

## Le décryptage de l'avis médical

Il arrive que le médecin émette un avis d'aptitude avec réserves. Celui-ci ne doit pas être confondu avec un avis d'inaptitude même si les réserves sont très nombreuses.

Parfois le médecin déclare le salarié "inapte à son poste" mais indique par exemple, "apte à un poste avec port de charges limitées" ou : "apte à un emploi à temps partiel". Dans ce cas, l'employeur doit lui demander par écrit de préciser le poids maximum des charges ou la durée du travail préconisée, afin de pouvoir identifier un poste de reclassement susceptible de convenir. Autre cas : le médecin déclare le salarié "inapte à tous postes dans l'entreprise", attention car cela ne libère pas pour autant l'employeur de son obligation de chercher un reclassement.

## La recherche du reclassement

La déclaration d'inaptitude oblige l'employeur à chercher un poste approprié aux capacités du salarié. Il doit étudier toutes les possibilités : mutations, transformations de postes de travail, aménagement du temps de travail, etc.

Cette recherche doit s'effectuer au sein de l'entreprise et, le cas échéant, au sein du groupe auquel elle appartient. Ainsi pour une entreprise franchisée, la possibilité de reclassement du salarié doit également être étudiée au niveau de l'ensemble des entreprises appartenant à la franchise. Même s'il n'y est pas tenu, l'employeur peut s'adresser à d'autres entreprises ne faisant pas partie du

groupe mais proches géographiquement, ainsi qu'à son syndicat ou à sa chambre consulaire.

Si nécessaire, il doit écrire au médecin du travail pour qu'il se prononce sur l'aptitude ou non du salarié à occuper tel ou tel poste. Des écrits et échanges de courriers sont donc fortement conseillés pour prouver ces démarches.

## La conséquence de l'impossibilité de reclasser : le licenciement

Le contrat de travail du salarié inapte peut être rompu par l'employeur lorsqu'il est dans l'impossibilité de lui proposer un emploi approprié à ses capacités ou si le salarié refuse un emploi compatible avec son état de santé. La rupture intervient à la date de notification du licenciement. En cas de litige, c'est l'employeur qui devra apporter la preuve de l'impossibilité de reclasser.

Si l'inaptitude est consécutive à une maladie ou un accident non professionnel, le préavis n'est ni exécuté, ni rémunéré mais sera pris en compte pour le calcul de l'indemnité de licenciement. Si elle est due à un accident ou une maladie professionnelle, le préavis même non travaillé est payé et le salarié bénéficie du doublement de l'indemnité légale de licenciement ou de l'indemnité conventionnelle si elle est supérieure.

**Attention**, la décision du médecin du travail peut être contestée par les 2 parties dans les 2 mois devant l'inspecteur du travail. Si ce dernier, après avis du médecin inspecteur du travail, déclare le salarié apte, **sa décision rétroagit au jour de l'avis initial**.

De ce fait, le licenciement prononcé est injustifié et le salarié sera réintégré ou indemnisé. Il est donc prudent d'attendre 2 mois avant de licencier, mais il faudra alors reprendre le versement du salaire après le 1<sup>er</sup> mois.

## à savoir

Si le salarié n'est pas reclassé ou licencié dans le délai d'un mois à compter du constat d'inaptitude, l'employeur doit reprendre le versement du salaire. Durant le premier mois, le salarié ne perçoit ni indemnités journalières, ni salaire, mais si l'inaptitude est due à un accident du travail ou une maladie professionnelle, il peut bénéficier d'une indemnité temporaire d'inaptitude versée par l'assurance maladie.

