

HM

Hommes & Métiers

LE MAGAZINE DE VOTRE CHAMBRE
DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT

N°250 - MAI 2011 - 0,46€

AGIR
POUR
REUSSIR
www.artisanat.fr

Dossier spécial
SIMPLIFIONS
L'EMBAUCHE !



Chambre de Métiers
et de l'Artisanat
Moselle

ARTISANS

Prêt Express
SOCAMA sans caution personnelle



Avec le Prêt Express, équipez votre entreprise sans engager votre patrimoine personnel.

Vous souhaitez moderniser votre entreprise, agrandir votre magasin ou acheter un véhicule ?
Financez vos projets avec le Prêt Express SOCAMA sans caution personnelle : un prêt garanti jusqu'à 30 000 €*.
Aucune caution personnelle n'est demandée. Toujours aux côtés des Professionnels, la BPLC, en partenariat avec la SOCAMA, vous accompagne dans tous vos projets d'investissements courants.
Une offre élargie de prêts SOCAMA peut compléter vos besoins pour emprunter plus et plus longtemps.

Pour avoir l'esprit libre et concrétiser votre envie d'entreprendre, prenez vite rendez-vous avec votre Conseiller Banque Populaire en appelant le 0890 90 90 90**.

* Sous réserve d'acceptation du dossier par la Banque et par la SOCAMA.



Pour ces opérations la SOCAMA bénéficie d'une garantie au titre du programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation de la Communauté Européenne.



**BANQUE POPULAIRE
LORRAINE CHAMPAGNE**



Banque et populaire à la fois.



Actualité _

- 4 L'agenda du Président
- 5 « L'Artisanat, Première entreprise de France » : recevez gratuitement vos outils de communication
- 6 Train pour l'Emploi : une démarche volontariste
- 6 Bourse des métiers
- 8 Zoom : on vous présente vos élus



- 9 Campagne apprentissage 2011/2012 : soyez rusé, formez un(e) apprenti(e)

Dossier spécial _ SIMPLIFIONS L'EMBAUCHE!



Depuis les années 70, l'Artisanat est entré dans une période de salarisation, les artisans devenant ainsi de véritables chefs d'entreprise confrontés aux questions de ressources humaines, de gestion des compétences et de management. Vous vous apprêtez, vous aussi, à embaucher un premier salarié, un apprenti ? Vous hésitez encore ? Ce dossier spécial devrait vous apporter les clés de la réussite, des éléments concrets et pratiques pour franchir ce cap délicat mais loin d'être insurmontable ! **Pages 10 à 47**

Repères _

- 48 Rencontre avec Nadine Morano : entamer une « révolution culturelle majeure »
- 50 Quel est le coût d'un(e) apprenti(e) ?



**AGIR
POUR
REUSSIR**
www.ar-moselle.fr

L'Homme : capital de nos entreprises

La mondialisation de l'économie et ses excès ont réellement mis en évidence la place de tout premier plan que l'Artisanat réserve aux femmes et aux hommes qui y travaillent. Je ne cesse de le répéter et je ne m'en lasse pas car l'évidence est un trait de l'esprit qui mène à l'oubli. Or, oublier que l'humain est l'âme de nos entreprises, et son talent notre capital, conduit inévitablement à l'échec.

Compte tenu de cette place centrale qui est réservée à l'Homme dans notre secteur, il nous est paru important de consacrer, cette année, notre numéro spécial à la question de l'emploi et des ressources humaines dans les entreprises artisanales.

Le sujet est d'importance car de lui dépend le bon fonctionnement d'une entreprise. L'acte d'embauche ne laisse pas de place à l'amateurisme. De la définition du profil des salariés à leur fidélisation, en passant par les différentes phases d'embauche et leur intégration dans l'entreprise, nous vous apportons, dans les pages qui suivent, de nombreux conseils pour transformer ce moment clé en victoire partagée.

Si vous êtes un producteur d'idées, de talents et de conviction, vous devez être également celui qui permet à chacun, doté de son savoir, de s'enrichir des relations qu'il entretient avec les autres sur un lieu de travail. Cette solidarité, qu'il vous appartient de créer, est une garantie de performance et de réussite pour votre entreprise.

Les challenges se gagnent grâce à l'esprit d'équipe, grâce à cette relation particulière qui va au-delà d'un partage purement professionnel.

Pour réussir ces paris, il vous faut réellement tous les « outils » pour bien mener vos embauches. C'est ce que je vous invite à présent à découvrir dans ce dossier spécial. Au-delà de cette lecture, vous pouvez toujours prendre contact avec votre conseiller à la CMA 57 qui répondra à toutes vos questions.

Christian Nosal
Président de la Chambre de Métiers
et de l'Artisanat de la Moselle



Magazine édité par l'Association pour la Promotion et le Développement de l'Artisanat Lorrain. Chambres de Métiers et de l'Artisanat de Meurthe-et-Moselle, de la Meuse, de la Moselle et des Vosges-Épinal. Rédacteurs en chef: I. MOLIN - L. FEDERSPIEL - T. LATARCHE - PE. PICHON. Rédaction graphique: Pixel Image - Metz. Conception et réalisation: TEMA | presse - Metz. Dépôt légal: N° 1.042 - Mai 2011. ISSN 2104-4325. Impression: Groupe Socosprint imprimeurs / 88000 Épinal - Certifiée PEFC CTP/1-013. Ce produit est issu de forêts gérées durablement et de sources contrôlées. Crédits photos couverture: Fotolia, Dieudonné.

LE CRÉDIT AGRICOLE TOUJOURS PLUS PROCHE DES COMMERÇANTS !



GESTION DE TRÉSORERIE
SÉCURISATION DE VOS ENCAISSEMENTS
FINANCEMENT DE VOS PROJETS
SOLUTIONS D'ASSURANCES



La banque qui écoute,
qui comprend, qui agit

Le Crédit Agricole vient à la rencontre des commerçants !

Apprêtez-vous à redécouvrir la Banque !
Et profitez de notre Offre de Bienvenue.



BANQUE ET ASSURANCES

www.ca-lorraine.fr

Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de LORRAINE. Société coopérative à capital variable. Etablissement de crédit. Société de courtage d'assurances. 775 616 162 RCS METZ. Siège social: 56-58, avenue André MALRAUX 57000 METZ. Immatriculée au Registre des Intermédiaires en Assurance sous le numéro 07 022 719. Adresse postale : CS 71700 54017 NANCY CEDEX. 04/2011.

Agenda du Président

CMA de la Moselle, de Lorraine, de France et de l'espace Saar-Lor-Lux

- ➔ 27.04 - METZ - Commission d'Appel d'Offres de la CMA 57
- ➔ 06.05 - MANOM - Conférence « La Lorraine dans la Grande Région » animée par M. Roger Cayzelle, Président du Conseil Économique, Social et Environnemental de Lorraine
- ➔ 10.05 - METZ - Commission des Affaires Économiques et Sociales de la CMA 57
- ➔ 20.05 - METZ - Réunion de travail avec M. Philippe Guillaume, Président de la CCIT de la Moselle
- ➔ 24.05 - METZ - AG de SOCAMA Lorraine
- ➔ 31.05 - METZ - Bureau de la CRMA de Lorraine
- ➔ 31.05 - METZ - AG de la BPLC

Vie des Associations et Organisations Professionnelles

- ➔ 29.04 - METZ - AG de la CAPEB 57
- ➔ 10.05 - THIONVILLE - Inauguration de la Fête du Pain organisée par le Syndicat des Boulangers des arrondissements de Thionville-Est et Ouest
- ➔ 12.05 - METZ - AG du Syndicat des Pâtisseries de la Moselle

- ➔ 12.05 - THIONVILLE - AG de l'APECET
- ➔ 17.05 - METZ - AG de la Corporation des Menuisiers Ébénistes des arrondissements de Metz-Ville et Campagne, Boulay et Château-Salins
- ➔ 20.05 - SARREGUEMINES - Réunion d'information des Menuisiers des arrondissements de Forbach et Sarreguemines
- ➔ 30.05 - METZ - Congrès départemental de la Fédération patronale de la Boulangerie-Pâtisserie de la Moselle

Économie

- ➔ 02.05 - THIONVILLE - Rencontre de M. Olivier Love, Directeur du secteur d'exploitation Moselle Nord et Meurthe-et-Moselle Nord de la BPLC
- ➔ 02.05 - METZ - Dîner Cercle Charlemagne
- ➔ 03.05 - METZ - Colloque « Dynamiques Industrielles et Compétitivité des Territoires » organisé par le Conseil Général de la Moselle - Soirée d'ouverture
- ➔ 04.05 - METZ - Rencontre avec M. Jean-Pierre Masseret, Président du Conseil Régional de Lorraine
- ➔ 09.05 - METZ - Accueil de M^{me} Anne Grommerch, Députée de la Moselle
- ➔ 09.05 - METZ - Rencontre de M. Christian

Boss, Délégué de la Chambre professionnelle de la Médiation Nationale

Formation - Apprentissage

- ➔ 24.05 - MARLY - Inauguration du 4^e Forum Emploi de la Base aérienne 128
- ➔ 26.05 - THIONVILLE - Inauguration du Forum pour l'Emploi

Vie locale - Aménagement territorial

- ➔ 18.05 - METZ - Réunion de travail avec les représentants de la BPLC sur le secteur d'activités de Sarrebourg
- ➔ 19.05 - YUTZ - Conseil de Développement de la Communauté d'Agglomération Portes de France Thionville
- ➔ 20.05 - FORBACH - Inauguration de la 9^e Journée Création / Reprise d'Entreprise
- ➔ 23.05 - METZ - Réunion préparatoire de la FIM avec les représentants des OP du Bâtiment
- ➔ 27.05 - THIONVILLE - Inauguration de la 9^e Journée Création / Reprise d'Entreprise

Réceptions - Distinctions - Manifestations diverses

- ➔ 01.05 - PETITE HETTANGE - Inauguration « Un dimanche de fête à la campagne »
- ➔ 12.05 - THIONVILLE - Visite du centre commercial « La Cour des Capucins »

« L'Artisanat, Première entreprise de France »

Recevez **GRATUITEMENT** vos outils de communication

— Depuis son lancement en 1999, la marque « L'Artisanat, Première entreprise de France » est devenue un slogan connu par une grande partie des Français. Pour que vous puissiez mettre cet atout au service de votre entreprise, nous vous offrons aujourd'hui GRATUITEMENT un kit de supports de communication.

Les campagnes de promotion de « L'Artisanat, Première entreprise de France » menées par le FNPCA (Fonds National de Promotion et de Communication de l'Artisanat) depuis 12 ans ont largement contribué à ce que 90 % des Français aient une image positive de l'Artisanat.

Aussi, afin qu'aujourd'hui chaque artisan puisse profiter de ce capital de sympathie, il a été décidé de créer un kit composé d'un ensemble de supports de communication. Ce kit a spécialement été conçu et pensé pour vos locaux et vos véhicules.

Cette démarche à laquelle nous vous invitons à prendre part sera confortée par une campagne nationale de communication (TV, affichage, web) qui se déroulera du 6 au 21 juin prochain.

Pour recevoir GRATUITEMENT ces outils, rien de plus simple, il vous suffit de les commander à l'adresse Internet suivante : www.artisanat.info/kit ou en faire la demande auprès de votre conseiller entreprise de la CMA 57.

➔ Plus d'infos

0820 857 057 (prix d'un appel local)
ou à sc@cm-moselle.fr



DEPUIS 12 ANS, LES CAMPAGNES DE PROMOTION ONT LARGEMENT CONTRIBUÉ À CE QUE 90 % DES FRANÇAIS AIENT UNE IMAGE POSITIVE DE L'ARTISANAT.

info

16^e FÊTE DU PAIN EN MOSELLE

Créée pour faire découvrir aux jeunes, notamment, le métier de boulanger et leur apprendre à reconnaître le pain de qualité, la Fête du pain est, à nouveau, fortement relayée en Moselle. À Sarrebourg (8 mai), Thionville (10 mai), Saint-Avold (13 mai) et Metz (7 et 8 juin), de nombreux professionnels vont à la rencontre du public pour leur présenter leur savoir-faire et leurs produits. Rappelons qu'avec la baguette, ficelle, pain complet, pain de campagne, de son, de seigle, boule, flûte, miché, sucré, salé... le pain se décline en plus de 90 variétés. Ces rendez-vous sont également l'occasion d'informer sur le fait que la profession recrute encore et toujours.

➔ PLUS D'INFOS AUPRÈS DE LA FÉDÉRATION DES BOULANGERS DE LA MOSELLE (03 87 76 3734).



DÉCOUVERTE DES MÉTIERS

La CMA 57 et la Mission Locale du Bassin houiller, représentées par leurs Présidents respectifs MM. Christian Nosal et Jacques Furlan, ont récemment signé une convention visant à faciliter la découverte des métiers.

L'association qui accueille des jeunes de 16 à 25 ans sortis du système scolaire organise ainsi avec la Compagnie consulaire mosellane :

- des journées découverte d'un métier dans les ateliers correspondants au CFA Camille Weiss de Forbach,
- des journées d'intégration des jeunes, répartis sur deux semaines, avec des groupes d'apprenti(e)s pour leur permettre de se familiariser avec la pratique de divers métiers (mécanique auto, métiers de la bouche, coiffure, électricité).

Cette action concertée s'inscrit dans la droite ligne des objectifs de la Mission locale qui consiste à construire un projet réaliste face au monde du travail.

➔ PLUS D'INFORMATIONS AUPRÈS DE LA CHAMBRE DE MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT DE LA MOSELLE AU 0820 857 057

(PRIX D'UN APPEL LOCAL).

Train pour l'Emploi Une démarche VOLONTARISTE

« **T**ouchez votre avenir du doigt ! » C'est avec ce message que la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de la Moselle a été partenaire du Train pour l'Emploi et l'Égalité des Chances, le 1^{er} avril dernier, en gare de Metz.

L'occasion pour le Président Christian Nosal de présenter le secteur des métiers de la Moselle à Nadine Morano (ministre chargée de l'Apprentissage et de la Formation professionnelle) et de rappeler que l'Artisanat



est l'un des rares secteurs à faire fonctionner l'ascenseur social puisqu'un chef d'entreprise artisanale sur deux est issu de l'apprentissage.

Dans un wagon siglé « Artisanat, Première

entreprise de France », les conseillers de la CMA 57 ont rencontré toute la journée des visiteurs désireux d'apprendre un métier, de se former, voire de créer leur propre entreprise artisanale.

Bourse des métiers

ALIMENTATION

➔ 110300009

SARREBOURG - BOULANGERIE PÂTISSERIE SALON DE THÉ - Vds fonds cause retraite - Centre-ville - Matériel en bon état - Surface : 150 m² (labo + magasin) - Clientèle fidèle - Possibilité de développement - Idéal pour première installation - Prix à débattre.

➔ 110400012

CREUTZWALD - RESTAURANT TRAITEUR + LIVRAISON À DOMICILE - Cède fonds et murs - Surface : 500 m² dont salle de 150 m² + terrasse de 30 m² + appartement de 80 m² - Parking privé - CA : 250 000 euros - Prix : 350 000 euros.

BÂTIMENT

➔ 110100002

MOSELLE EST - GÉNIE CLIMATIQUE - 30 ans d'ancienneté - CA : 3 700 000 euros - CA 2011 assuré à 90 % - Équipement en bon état - Situation : TB emplacement sur ZI - Clientèle : privé (contrats entreprises), public, industriel - 40 salariés.

SERVICES

➔ 110100004

KNUTANGE - COIFFURE - Vends fonds - Surface : 60 m² - Agencement neuf - Loyer : 950 euros/mois - Parking privatif - Rue passante - Prix : 48 000 euros.

➔ 110200008

FORBACH - SALON DE COIFFURE - Cède fonds - 5 postes de travail, 2 bacs - Bonne situation + parking gratuit proche centre-ville - Surface : 70 m² (dont réserve) - Loyer : 725 euros.

➔ 110300010

CHATEAU-SALINS - CORDONNERIE MULTISERVICES - Vends fonds sous licence de marque pour cause de problème de santé - Emplacement : galerie centre-ville - Matériel en bon état - Potentiel de développement - Accompagnement et formation du cédant possible - Prix : 65 000 euros.

➔ 110400011

METZ - FLEURISTE - Cède le fonds d'une jolie boutique de fleurs située sur un axe passant - Parking - Pas de charge de personnel - Local : 80 m² - Bon CA.

Zoom

On vous présente **VOS ÉLUS**

— Largement renouvelée lors des dernières élections, l'équipe des artisans de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de la Moselle (CMA 57) est depuis au travail. Pour que vous puissiez savoir quelles sont les missions données à vos élus répartis sur le territoire mosellan, *Hommes & Métiers* continue de vous les présenter dans chaque numéro.



MICHEL PIERQUET

60 ans

Artisan nettoyeur de locaux
FAULQUEMONT



© Photos: CMA 57

➔ Membre de la Commission des Affaires Économiques et Sociales



JEAN-CLAUDE POTIER

56 ans

Artisan taxi
METZ



➔ Président du Syndicat Départemental des Artisans Taxis de la Moselle

➔ Membre de la Commission des Affaires Générales

➔ Membre de la Commission des Affaires Économiques et Sociales



LUC MATZ

58 ans

Maître tapissier-décorateur
METZ



➔ Président de la Corporation des Tapissiers Décorateurs de la Moselle

➔ Président de la Fédération Artisanale de la Moselle

➔ Président de l'UPA Moselle

➔ Trésorier du RSI Lorraine

➔ Vice-Président de la Commission des Affaires Générales

➔ Membre de la Commission des Bâtiments

➔ Membre suppléant de la Commission d'Appel d'Offres



DANIEL OULRICH

Trésorier-adjoint de la CMA 57

46 ans

Maître électricien
ANZELING



➔ Membre du Conseil d'Administration de la CAPEB Moselle - Vice-Président de la section Électricité

➔ Vice-Président de la Commission des Affaires économiques et sociales

➔ Membre de la Commission des Bâtiments

info

INVITATION : DÉJ-BRIEFING DU MOIS DE JUIN

La CMA 57, en partenariat avec la section « Jeunes avocats » de l'Association des Avocats Conseils d'Entreprises, vous propose de prendre part aux deux « déj-briefing » planifiés au mois de juin. Ils seront consacrés aux thèmes suivants :

- Tout savoir sur l'EIRL (jeudi 9 juin)
- Le recouvrement de créances en questions (jeudi 30 juin)

Le rendez-vous est fixé à 8h30 au Pôle des Métiers de Metz – 5 boulevard de la Défense – Metz Technopôle.

Rappelons que le principe de cette action est de mettre en place un petit-déjeuner suivi d'une réunion d'information.

➔ SI VOUS ÊTES INTÉRESSÉ(E) PAR CE RENDEZ-VOUS, MERCI DE CONTACTER LA CMA 57 PAR TÉLÉPHONE AU 03 87 39 31 25 OU PAR E-MAIL (eco@cm-moselle.fr).

Campagne Apprentissage 2011/2012

SOYEZ RUSÉ, formez un(e) apprenti(e)

— La campagne d'apprentissage 2012 débute ce mois. Comme chaque année, le défi est double : pour le jeune, trouver une entreprise correspondant à son orientation professionnelle et pour l'entrepreneur, recruter l'apprenti répondant à ses attentes.

Former avec succès un(e) apprenti(e) pourrait s'apparenter à une course de vitesse. Pour être certain de réussir, il faut savoir prendre un bon départ. Fort de ce constat, les équipes de la CMA 57 sont mobilisées pour vous aider, dès aujourd'hui, dans vos démarches (recherche de jeunes, préparation des formalités, etc.).

4,70 À 22,30 EUROS/JOUR

De nombreuses aides existent permettant aux entreprises de limiter la charge financière de la formation d'un(e) apprenti(e). Ce(tte) dernier(e) vous coûtera, selon les profils du jeune (cf. tableau page 50), entre 103 et 490 euros/mois, soit une dépense qui sera largement rentabilisée au regard du travail fourni. Une formule gagnante qui ne manque pas de séduire



La CMA 57 lance dès la fin de ce mois une **CAMPAGNE DE COMMUNICATION** pour inciter les jeunes à rejoindre les rangs de l'apprentissage.

puisque le nombre d'apprenti(e)s en France est passé de 290 000 en 1995 à 410 000 en 2010.

UNE SENSIBILISATION DÉPARTEMENTALE

Pour vous permettre de trouver un(e) candidat(e) qui corresponde à vos attentes, à vos besoins, la CMA 57 engage à la fin

de ce mois une nouvelle campagne de communication à destination des jeunes.

En entreprenant cette démarche, la compagnie consulaire mosellane adresse un signal fort à toute une jeunesse en quête d'un avenir professionnel. Cette action marquera aussi officiellement le démarrage

4,70 €/jour

C'est ce qu'il vous en coûtera sur la base de 22 jours de travail mensuel, si vous signez un contrat d'apprentissage avec un(e) apprenti(e) de 16 ans pendant 2 ans*.

*Tous les détails sur le coût d'un(e) apprenti(e) vous sont présentés en page 50.

des pré-inscriptions pour la rentrée scolaire 2011-2012. De votre côté, si vous hésitez encore sur le fait de savoir si un(e) apprenti(e) peut-être une bonne chose pour votre entreprise, nous vous invitons à prendre contact sans tarder avec nos développeurs de l'apprentissage (Tél. : 0820 857 057 – Prix d'un appel local – E-mail : sc@cm-moselle.fr) pour qu'ils viennent vous rencontrer.

Coupon-réponse

DITES « OUI » À UN(E) APPRENTI(E)

À renvoyer à la CMA 57 - Par courrier : 5 boulevard de la Défense - CP 97803 - 57078 Metz Cedex 3 -

Par télécopie : 03 87 62 71 25 – Par e-mail : cad@cm-moselle.fr

Nom : Prénom :

Entreprise :

Adresse :

Code postal : Ville :

Tél. : Mobile : Télécopie :

Je souhaite former apprenti(e)s pour la rentrée 2011-2012

dans le métier de



Catherine et Damien veulent plus de **performance** dans leur **activité**.
Nous les accompagnons
dans leurs **choix énergétiques**.



Pour tous les professionnels, comme pour Catherine et Damien restaurateurs à Paris 18^e, la recherche d'efficacité est une préoccupation quotidienne. EDF Pro les accompagne dans cette démarche en les conseillant sur des solutions économes en énergie (en matière d'éclairage, de climatisation réversible, de chauffage...) qui les aident à gagner en performance et à développer leur activité.

Contactez EDF Pro au 0810 333 776*
ou rendez-vous sur edfpro.fr



Simplifions

Introduction



— Depuis les années 70, l'Artisanat est entré dans une période de salarisation, les artisans devenant ainsi de véritables chefs d'entreprise confrontés aux questions de ressources humaines, de gestion des compétences et de management. Vous vous apprêtez, vous aussi, à embaucher un premier salarié, un apprenti ? Vous hésitez encore ? Ce dossier spécial devrait vous apporter les clés de la réussite, des éléments concrets et pratiques pour franchir ce cap délicat mais loin d'être insurmontable !



l'embauche !



Introduction P.12 À 21

- Le grand entretien : Mohamed Bayad P.13
- Préambule : recruter : la force de l'entreprise artisanale P.16
- Quiz : êtes-vous un manager dans l'âme ? P.17
- Favé Fermetures : embaucher un technico-commercial (55) P.18
- Charcuterie Thiebaut SARL : apprentissage, question de génération et de passion... (88) P.19
- Marjorie Urbany : se lancer dans une première embauche (57) P.20
- Laurent Helles, Acrotir, Lunéville : un écrin de ressources humaines (54) P.21

La définition des besoins P.22 À 27

- La définition du poste et du profil du candidat P.23
- La mise en place d'une grille d'entretien P.24
- Pensez à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences P.25
- Les discriminations : quand l'embauche exclut... P.26

L'acte d'embauche P.28 À 33

- L'entretien d'embauche : la première impression P.29
- Contrats de travail : quelques principes P.29
- Les aides à l'embauche P.32

L'intégration des salariés P.34 À 38

- Les premiers pas dans l'entreprise P.35
- Les obligations de l'employeur lors de l'embauche P.36
- La période d'essai : une étape déterminante P.38

La fidélisation de vos salariés P.39 À 45

- La fidélisation : un principe de longue haleine P.40
- La formation des salariés de l'entreprise artisanale P.42
- Le livret d'épargne salariale P.44
- Réussir sa transmission en pérennisant des emplois P.45

Conclusion P.46 À 47

- Les contacts utiles P.46
- Les résultats du quiz P.47

DOSSIER SPÉCIAL

Mohamed Bayad, professeur des Universités

Construire un

ENVIRONNEMENT ATTRAYANT

— Professeur des Universités en Sciences de Gestion, à l'Institut d'Administration des Entreprises de Metz et à l'Université Paul Verlaine de Metz, Mohamed Bayad est également directeur scientifique du Club des Dirigeants Artisans de Lorraine (CDAL) depuis 2004 dans le cadre du Réseau Artisanat-Université de l'Institut Supérieur des Métiers. Il est responsable de l'équipe Entrepreneuriat, Manager et Innovation (EMI) au sein du Centre Européen de Recherche en Économie Financière et Gestion des entreprises (CEREFIGE) des Universités de Metz et Nancy.



EST-CE QUE VOUS PENSEZ QUE L'ARTISANAT A INVENTÉ UNE GESTION DU PERSONNEL PROPRE OU SPÉCIFIQUE? COMMENT L'ÉVALUEZ-VOUS?

Les TPE sont marquées par l'omniprésence du dirigeant, les relations personnalisées et informelles avec son entourage immédiat ou d'affaires, une prise de décision stratégique intuitive et rarement totalement formalisée. La gestion des ressources humaines (GRH) de la TPE est alors souvent qualifiée de gestion de proximité ou de relations humaines. Trois spécificités fortes sont fréquemment soulignées :

■ **Un effet de grossissement** : la petite taille de l'entreprise fait que les décisions touchant à la GRH dans une TPE

ont souvent un impact considérable et une dimension stratégique indéniable pour l'entreprise. En effet, le recrutement ou le départ d'un salarié dans une équipe de quatre personnes peut modifier le fonctionnement de l'entreprise (une personne représente 25 % des effectifs), la décision d'envoyer un salarié en formation exprime un choix stratégique fort tant par l'absence du collaborateur que par l'investissement dans un contexte de ressources financières limitées. Finalement, le poids de chaque membre de l'entreprise est d'autant plus grand dans les petites structures que le nombre de relations est faible. Cet effet de grossissement impacte fortement les pratiques et les systèmes de GRH des petites entreprises, notamment dans le domaine

de l'évaluation professionnelle, de la formation ou du licenciement.

■ **Un effet de microcosme** : la petite taille de l'entreprise va de pair avec une limitation des ressources qui oblige le dirigeant à fonctionner sur le court terme et au jour le jour, freinant ou décourageant par là même toute prise de recul et stratégie à long terme. Gérer consiste alors pour le dirigeant à adapter au plus juste les ressources restreintes de façon à contrôler plutôt qu'à anticiper l'environnement afin de s'adapter aussi rapidement que possible à l'évolution de la demande et d'élaborer des stratégies adéquates visant à en atténuer les effets. Il a donc tendance à se focaliser sur ce qui est proche d'un point de vue temporel, spatial et psychologique.

■ **Un effet de centralisation :** la raison d'être de la TPE est le reflet de la volonté du propriétaire-dirigeant. Le pouvoir de ce dernier permet de veiller personnellement au respect des choix retenus. Définition des objectifs, mise en œuvre et évaluation des réalisations sont le fait de la même personne. Le dirigeant de TPE est l'architecte, le maître d'œuvre et le propriétaire de son entreprise. Par analogie à la propriété d'une maison (terme que les propriétaires-dirigeants affectionnent particulièrement), il personnalise son entreprise par les choix d'arrangements (le cadre organisationnel), les fonctionnalités principales (la hiérarchie des activités) et les personnes qu'il y invite (les RH).

Les dirigeants de TPE s'identifient étroitement à leur entreprise de telle sorte que le développement de celle-ci se confond avec celui du chef d'entreprise et vice versa. Il s'ensuit que l'origine culturelle, la personnalité, les préférences et le comportement du dirigeant ainsi que les caractéristiques de son entreprise (taille, secteur, niveau technologique, etc.) s'influencent fortement pour déboucher sur des pratiques de GRH très spécifiques et particulières. Mais pour les dirigeants de TPE, le fait de saisir l'importance de la variable RH dans leur gestion courante et pour leur stratégie ne semble pas constituer un mobile suffisamment fort pour y consacrer le temps, l'attention et les efforts que cette prise de conscience supposerait : il existe un hiatus fort, entre leur perception des RH, dans le cadre de leur vision stratégique, et leurs pratiques de GRH. En effet, la difficulté à mettre en place un programme de GRH provient souvent du style de management du dirigeant qui a pour habitude de traiter les problèmes de RH en face-à-face. Faire apparaître la fonction RH équivaut dans son esprit, d'une part, à introduire un début de bureaucratie incompatible pour lui avec le fonctionnement en temps réel de son affaire et, d'autre part, à clarifier

la répartition des activités de chacun au sein de l'organisation (ce qui va à l'encontre du besoin de centralisation du dirigeant).

Pourtant, les choix en matière de GRH ont des implications managériales et financières fortes. Ils influencent fortement le développement de l'organisation et des personnes qui y œuvrent. Face aux incertitudes de l'environnement, les choix appropriés de GRH permettent d'assurer la flexibilité de la TPE tant par le développement des compétences que par la capacité de mobilisation et d'intégration des personnes de talent.

EST-CE QUE L'ARTISANAT, CES DERNIÈRES ANNÉES, S'EST INSPIRÉ DES MÉTHODES DE GESTION DU PERSONNEL DE LA GRANDE ENTREPRISE ? À QUEL NIVEAU ?

Il faut souligner que les méthodes et outils de GRH ont été faits par ou pour les grandes entreprises (GE). Certaines s'imposent de droit (obligations légales) d'autres relèvent de la volonté personnelle du dirigeant. Cependant et au-delà même de la variété intrinsèque de TPE, les représentations valables pour la GE ne permettent pas toujours de comprendre le fonctionnement réel des TPE, ou sont même parfois totalement inadaptées. Les méthodes et outils de GRH ont besoin d'être reconsidérés selon la logique d'usage des dirigeants et parfois être totalement créés aux normes des TPE c'est-à-dire relever d'innovations sociales. Trois exemples illustrent cette réalité.

■ **La formation : le DIF, ou Droit Individuel à la Formation.** Ce droit consiste en un crédit de 20 heures de formation par an cumulable sur six ans avec un plafond de 120 heures. Les dirigeants de TP se disent très peu informés des conséquences de cette réforme de la formation et, quand ils le sont, se déclarent sceptiques sur son intérêt. En outre, ils jugent ce droit incompréhensible ou impossi-

ble à appliquer. Les dirigeants TPE se déclarent peu favorables à sa mise en œuvre et à diffuser l'information dans leur entreprise.

■ **L'évaluation :** l'entretien professionnel est une obligation entérinée par la quasi-totalité des accords de branche. Il concerne les salariés qui justifient d'au moins deux années d'ancienneté, à partir de l'initiative du dirigeant et/ou du salarié. L'entretien professionnel est un outil important qui permet à chaque salarié d'être acteur de sa professionnalisation et de son projet professionnel sur la base de leurs souhaits d'évolution dans l'entreprise, de leur capacité et en cohérence avec les axes de développement stratégiques de l'entreprise. Or, là aussi, peu de dirigeants se disent informés et ne voient pas l'intérêt d'un tel outil, l'évaluation étant faite par le face-à-face quotidien avec leurs salariés. Le résultat est que, outre les arbitrages et les subjectivités en jeu, il n'y a aucune traçabilité des échanges et des avis tant du dirigeant que du salarié.

■ **La santé et la sécurité au travail :** depuis 2001, toutes les entreprises et associations de plus d'un salarié ont l'obligation légale d'élaborer un Document Unique (DU) qui liste et hiérarchise les risques professionnels pouvant nuire à la sécurité et à la santé de tout salarié et préconise des actions visant à les réduire, voire les supprimer. Si les dirigeants se déclarent sensibles à la sécurité au travail de leurs salariés, ils reconnaissent néanmoins que ces derniers ne portent pas toujours les équipements réglementaires à leur disposition pour travailler. Par ailleurs, toutes les TPE n'ont pas rédigé le Document Unique d'évaluation des risques professionnels et les dirigeants, dans leur grande majorité, pensent que la pénibilité fait partie intégrante du métier.

QUELS SONT LES EMPLOIS QUE L'ARTISANAT POURRA ÊTRE AMENÉ À CRÉER CES PROCHAINES ANNÉES



(CADRE, FONCTIONS D'ENCADREMENT, COMMERCIAL...)?

Outre une plus grande polyvalence et un plus haut niveau de technicité des emplois de demain, certains apparaissent dans les domaines de la qualité, des services, des réseaux de commercialisation, de l'environnement et du développement durable.

Plus généralement, il apparaît un véritable besoin d'anticipation sur les emplois des prochaines années pour optimiser le recrutement, la gestion des compétences et améliorer la relation avec les salariés dans les TPE. Or, l'importance d'anticiper ne cesse de croître dans une conjoncture de plus en plus compétitive et rationalisée à l'échelle mondiale, où l'avantage concurrentiel repose sur la qualité, les compétences et la productivité de la main-d'œuvre. Dans ce contexte, pour prendre en compte les défis d'aujourd'hui, que sont les technologies nouvelles (effet « société de la connaissance »), l'impact générationnel (effet « papy-boom »), et le besoin de développement personnel (effet « parcours professionnel »), il est essentiel de s'appuyer sur une GRH dynamique, pro-active et adaptée à son environnement. C'est pourquoi, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), comme outil central de GRH, doit permettre d'anticiper et de répondre aux évolutions et futurs besoins en termes de compétences, de qualification, de formation. La GPEC offre aux dirigeants de TPE des éléments d'analyse qui leur permettront de prévoir les actions à conduire et mieux définir les besoins futurs en termes de métiers. C'est pourquoi, il est nécessaire pour les dirigeants de TPE artisanales et leurs représentants professionnels de s'inscrire dans les démarches de gestion territoriale des emplois et des compétences.

COMMENT L'ARTISANAT, À TRAVERS SES CONDITIONS DE TRAVAIL ET SON FONCTIONNEMENT, PEUT

ATTIRER DES JEUNES? LES GARDER ET LES FIDÉLISER D'AVANTAGE? DÉVELOPPER LEURS COMPÉTENCES?

Les nouvelles formes d'entreprises et d'organisation du travail réclament à la fois de nouvelles fonctions et de nouvelles compétences en management et GRH. Du fait des changements intervenus dans le monde des affaires ainsi que dans l'organisation et le fonctionnement des TPE, les dirigeants doivent accorder désormais plus d'attention à la GRH afin de s'assurer que les différents processus et interactions (internes et externes) fonctionnent correctement en vue d'atteindre les résultats escomptés. Leurs fonctions incluent désormais :

■ **Stimulation** : développer les compétences des individus et créer une organisation du travail, une évaluation professionnelle, des rémunérations et des conditions de travail propices à la réalisation d'une performance élevée.

■ **Aide et coordination** : créer des liens et des relations entre les individus et les unités de travail qui faciliteront l'exécution des tâches et des activités de l'organisation tout entière.

■ **Communication et négociation** : faire comprendre aux individus concernés les objectifs et les buts de l'organisation et s'assurer de leur assentiment et de leur engagement.

■ **Gestion des mutations** : préparer les individus et l'organisation aux changements constants imposés par la production et la flexibilité organisationnelle.

■ **Consultation interne** : déléguer, prodiguer aux individus et aux équipes de travail des conseils et l'aide nécessaire pour résoudre les problèmes et apporter des améliorations.

Les dirigeants de petites entreprises modernes doivent être de plus en plus compétents dans ces nouvelles fonctions de management et de GRH. En Lorraine, des possibilités existent comme l'association Convergence RH qui a pour mission d'aider et d'accom-

pagner les TPE dans leur développement en leur proposant des solutions innovantes et durables dans le domaine du management et des RH. La Plate-forme RH de Lorraine est un outil au service de la professionnalisation de la fonction RH. Ses consultants accompagnent et proposent des actions d'accompagnement pour réussir les transformations, innover collectivement, agir avec les compétences et mobiliser les dirigeants et les équipes dans les TPE lorraines.

Comme tout effort impliquant des personnes, une petite entreprise a besoin d'une atmosphère de coopération et de travail d'équipe entre tous les acteurs. Heureusement, les salariés dans les TPE peuvent collaborer efficacement. En fait, le potentiel d'un bon travail d'équipe est renforcé d'une certaine façon par la petite taille de l'entreprise. Dans la plupart des petites entreprises, les salariés finissent par connaître le patron personnellement. Cette personne n'est pas un inconnu sans visage mais une personne que les salariés voient et fréquentent durant leurs horaires normaux de travail. Cette situation est entièrement différente de celle des grandes entreprises, dans lesquelles la plupart des salariés peuvent ne même jamais apercevoir leur directeur général. Si la relation employeur-employé est bonne, les salariés d'une petite entreprise développent un fort sentiment de loyauté envers leur employeur. En créant un environnement qui encourage les échanges personnels, le dirigeant de TPE peut obtenir le meilleur de ses salariés et présenter également un fort attrait pour d'éventuels employés. Par exemple, la plupart des salariés préfèrent une structure organisationnelle qui minimise les intrigues comme facteurs d'avancement. En créant une atmosphère amicale qui évite les intrigues courantes dans certaines organisations, un dirigeant peut construire un environnement très attirant pour la plupart des salariés.

Préambule

RECRUTER : la force de l'entreprise artisanale

Le problème de l'emploi va devenir le problème n°1 des artisans : départs en retraite, démographie, concurrence transfrontalière... Or, on constate que la question de l'emploi et de la main-d'œuvre est souvent mal traitée par les chefs d'entreprise (manque de temps, de gestion, absence de politique de recrutement, d'accueil, d'intégration, de formation, de fidélisation du personnel). La question est d'autant plus importante que dans les petites structures, chaque personne compte et que ce sont les hommes et les femmes qui la composent qui font la force de l'entreprise artisanale.

Recruter c'est donc assurer la transmission de l'entreprise mais aussi celle des savoirs des salariés en départ en retraite. Un bon recrutement permet également de développer le potentiel de l'entreprise en intégrant des compétences nouvelles ou tout simplement de renforcer une équipe existante.

Le recrutement n'est pas une simple formalité, tous ceux qui ont eu à passer par cette étape se sont rendu

compte, parfois à leurs dépens, qu'un recrutement mal préparé est préjudiciable à la bonne marche de l'entreprise. Le recrutement doit donc se préparer soigneusement en ne négligeant aucune des étapes qui vont mener à l'intégration du salarié : définition précise des compétences attendues, du profil du poste et de la position du futur salarié dans l'équipe ; publication de l'offre ; sélection du candidat ; intégration dans l'entreprise.

Le départ en retraite d'un salarié peut également être l'occasion de recruter un profil de compétence plus adapté aux besoins de l'entreprise.

La question qui se pose est de déterminer le bon moment pour recruter. Lorsqu'il s'agit de pallier le départ d'un salarié, ce travail doit être fait suffisamment en amont pour éviter,

autant que faire se peut, toute rupture dans l'activité ainsi que les pertes de compétences. Cependant, le recrutement externe est, dans la plupart des cas, difficile à réaliser.

Les personnels qualifiés sont rarement disponibles sur le marché du travail. Il est donc stratégique de recruter pour assurer la formation des futurs salariés et le cas échéant des futurs repreneurs. L'apprentissage ou le contrat de professionnalisation sont des outils efficaces pour réaliser un recrutement.

Au-delà de la qualification, l'apprenti ou le jeune qui signe un contrat de professionnalisation acquiert la connaissance de l'entreprise, ses méthodes de travail et savoir-faire. Lorsqu'il devient salarié à part entière dans l'entreprise, il est immédiatement opérationnel.

Un bon recrutement permet de développer le potentiel de l'entreprise en intégrant des compétences nouvelles ou tout simplement de renforcer une équipe existante.



Quiz : êtes-vous un MANAGER DANS L'ÂME ?

— L'entreprise artisanale, c'est avant tout des femmes et des hommes, moteurs de l'activité : un bien précieux qu'il s'agit de gérer de manière responsable, malgré le manque de temps. Choisir ses salarié(e)s, les intégrer dans l'entreprise, les former, les motiver pour ne pas les voir partir vers la concurrence... Tant de missions imparties au chef d'entreprise artisanale qui porte bien souvent la casquette de directeur des ressources humaines ! Notre quiz vous aidera à vous situer et à déterminer quels sont vos points forts et vos points faibles... À vos crayons !

Retrouvez les résultats de ce test en page 47.

1. Lorsque vous envisagez de recruter un nouveau collaborateur, votre première démarche consiste à :

- établir un profil précis du poste à pourvoir ;
- ▲ rédiger une annonce pour la faire paraître au plus vite ;
- en parler à vos salariés pour définir les besoins.

2. Lorsque vous recevez les premiers curriculum vitae vous procédez :

- par élimination, c'est le meilleur moyen de ne pas se tromper ;
- à un classement soigneux, vous prendrez le temps de comparer les candidatures à tête reposée ;
- ▲ à une lecture superficielle, vous fonctionnez au coup de cœur.

3. Accueillir la nouvelle recrue, c'est :

- une étape cruciale qu'il ne faut pas négliger car la suite en dépend ;
- toujours un moment délicat et le temps vous manque souvent ;
- ▲ une formalité, c'est au nouveau venu de se présenter et de trouver ses marques.

4. Pour vous, le management, vous évoque :

- ▲ absolument rien !
- manager, c'est avant tout savoir être à l'écoute ;
- c'est quelque chose que vous devriez prendre le temps de faire, mais...

5. Pour motiver vos salariés vous seriez prêt à :

- ▲ dépenser plus d'argent ;
- leur consacrer plus de temps ;
- leur donner plus de responsabilités et d'autonomie dans leur travail.

6. Pour vous, la formation continue représente :

- un luxe, la formation continue coûte cher ;
- ▲ le temps passé en formation c'est du temps de travail perdu ;
- une nécessité absolue, notamment pour suivre les évolutions de notre activité.

7. En cas de litige avec un salarié, vous :

- ▲ perdez votre calme, puis fermez la porte à tout dialogue !
- essayez toujours de résoudre les choses par la négociation ;
- faites appel à un professionnel du droit social au plus vite.

8. Quels sont les compléments de salaire et avantages que vous pouvez attribuer à vos salariés pour les fidéliser :

- ▲ des primes très occasionnelles, quand vous y pensez ;
- un plan épargne entreprise ;
- une augmentation de la rémunération envisageable chaque année.

9. Comment envisagez-vous la communication en interne dans votre entreprise et la valorisation de vos salariés ?

- par le biais d'un tableau d'affichage mis à jour régulièrement ;
- grâce à l'entretien annuel d'évaluation ;
- ▲ avec le repas de Noël que vous organisez chaque année.

10. La transmission de votre entreprise, c'est :

- ▲ une question à laquelle vous penserez le moment venu ;
- une période délicate qu'il advient de préparer pour assurer la pérennité de l'entreprise ;
- la croix et la bannière, il faudrait vraiment que l'on vous aide !

Favé Fermetures à Vaucouleurs (55)

Embaucher un **TECHNICO- COMMERCIAL**

— En 2007, Francis Favé a embauché un technico-commercial dans le cadre d'un contrat Ardan.



L'entreprise Favé Fermetures est une entreprise typiquement artisanale. Francis Favé, son dirigeant actuel, représente la troisième génération à la tête de cette entreprise créée par son grand-père en 1920. Depuis près d'un siècle, les activités n'ont cessé d'évoluer. Le grand-père était sellier bourrelier...

En 1960, le père reprend l'activité et se lasse rapidement de confectionner des sacs à main sur un marché en perte de vitesse alors même que la société de loisirs lui offre de nouvelles perspectives. « Il s'est lancé dans la bâche de chapiteau pour équiper les manèges, bals... »

En 1989, Francis reprend la tête de l'entreprise. Le marché des bals est concurrencé par les discothèques. Il décide de fabriquer des stores pour aménager les terrasses des particuliers et les façades des commerces.

PARTAGER LA FONCTION COMMERCIALE

Depuis près d'un siècle, l'entreprise Favé, dans la pure tradition artisanale, fabrique la plus grande partie de ce qu'elle vend. La fonction commerciale a toujours été assurée par le chef d'entreprise. « Quand Grégoire, en formation IFV à l'Amifop à l'époque,

m'a demandé de faire un stage, je n'envisageais même pas un instant qu'on pouvait être stagiaire ailleurs qu'en fabrication ou en pose, le commercial dans l'artisanat, c'est souvent le chef d'entreprise... »

Pour autant, Francis Favé ne s'était jamais posé la question de créer un poste de commercial. C'est seulement après de nombreuses discussions et réflexions, qu'à l'issue de la première période de stage, il s'engage davantage avec un contrat Ardan. « Au départ, on embauche un peu pour voir et surtout dans l'espoir de garder. »

PAS UN COMMERCIAL PLUTÔT UN TECHNICO-COMMERCIAL

Christophe François est d'abord un technicien. Diplômé en Maintenance des systèmes mécaniques automatisés, il a occupé des emplois plusieurs années dans l'industrie, le bâtiment... avant de suivre une formation commerciale. « J'ai

toujours été dans la technique, dans ce type d'entreprise il faut être technico-commercial, il faut ramener des bons de commandes valides techniquement et financièrement. »

UNE NOUVELLE VIE POUR L'ENTREPRISE ET LE CHEF D'ENTREPRISE

L'arrivée de Christophe François a permis de développer le chiffre d'affaires et de pérenniser les emplois des équipes de pose.

Elle offre aussi davantage de disponibilités au chef d'entreprise pour d'autres activités. Par ailleurs, le technico-commercial se charge également de l'approvisionnement en pièces.

« C'est sûr qu'avant je faisais tout, mes collaborateurs continuent à s'adresser à moi sur des questions gérées par Grégoire. C'est normal il faut du temps pour changer les habitudes », conclut Francis Favé, chef d'entreprise bien entouré...

« **Au départ, on embauche un peu pour voir et surtout dans l'espoir de garder.** »



Charcuterie Thiebaut SARL, Remiremont (88)

APPRENTISSAGE : question de génération et de passion...

— L'entreprise Thiebaut c'est avant tout une aventure familiale et professionnelle. Fondée en 1968 par Claude et Jacqueline Thiebaut, son dirigeant, Édouard Thiebaut, représente aujourd'hui la deuxième génération au sein de l'entreprise.

Le métier de boucher charcutier est un métier à plein-temps où l'on ne compte pas ses heures, c'est pourquoi Claude Thiebaut n'a jamais hésité à embaucher des apprentis. Plusieurs dizaines de jeunes ont été formés dans le domaine de la boucherie charcuterie mais également en vente. « Dans les années 70, il était très difficile de recruter des jeunes voulant se lancer dans le métier car l'essor des usines de textile dans le bassin romarimontin battait son plein, et offrait un meilleur confort de vie », précise Édouard Thiebaut. En 1983, Emmanuelle Thiebaut, sa sœur fait ses premières armes aux côtés de sa mère dans la boutique et apprend les ficelles du métier, tout en suivant en parallèle les cours du CFA Pôle des Métiers puis, en 1986, les cours du CEPAL à Nancy. Ses frères, Édouard et Romain, la rejoindront après avoir suivi la voie de l'apprentissage et obtenu le CAP de boucherie charcuterie, puis le BP et le Brevet de Maîtrise de charcuterie traiteur au Ceproc à Paris.

UN ENJEU IMPORTANT POUR LA PROFESSION

À leur tour, les enfants Thiebaut assurent la pérennité de l'entreprise familiale, sans oublier pour autant l'étape incontournable de l'apprentissage avec ce qu'elle implique : droits, devoirs,

rencontres régulières avec les professeurs du CFA et carnet de liaison apprenti/entreprise/CFA...

Pour les Thiebaut, l'enjeu est important, tant pour l'entreprise que la profession. Même s'il est souvent impulsé par des aides financières perçues pour l'embauche des jeunes, un apprentissage réussi donne envie de s'investir dans le métier, de se perfectionner et d'assurer la relève nécessaire en termes de main-d'œuvre dans une profession qui attire moins aujourd'hui. « Il présente un avantage, la gratification de la transmission du savoir, c'est un "booster" qui vous permet de former une main-d'œuvre à vos méthodes, vos techniques et vos habitudes. »

UNE ENTREPRISE MOBILISÉE POUR LA FORMATION ET L'EXCELLENCE

Les trois enfants qui ont repris l'entreprise familiale se mobilisent pour former des jeunes via la voie de l'apprentissage, débouchant tantôt sur le CAP, le BP, le BM ou encore sur la Mention Complémentaire. Désireuse de réussir ses recrutements, l'entreprise Thiebaut utilise de nombreux moyens de communication. « Nous mettons des affiches au magasin, inscrivons nos annonces au Pôle Emploi et à la Chambre de Métiers et de l'Artisanat des Vosges. Nous communiquons également

sur Internet, lors de forum et embauchons régulièrement des stagiaires, précise Édouard Thiebaut, mais nous encourageons tout particulièrement nos meilleurs éléments à rester chez nous. La plupart de nos apprentis ont un beau parcours. Nous avons eu un jeune qui a réalisé un CAP de Boucher, un CAP de Traiteur, un BP Charcutier et qui a terminé son parcours dans notre entreprise avec une Mention Complémentaire Traiteur. La plupart de nos jeunes ont aujourd'hui de belles carrières (manager en restauration, reprise d'entreprise, créateur d'entreprise à l'étranger) mais, surtout, tous ont un travail. » L'apprentissage est une source perpétuelle d'enrichissement humain. Très impliqué dans la formation, Édouard Thiebaut a reçu le Prix régional de l'apprentissage en 2009. Il a également été mis en avant lors de la Soirée de la qualification 2010 au cours de laquelle il a reçu le Prix MAAF représentant l'arbre de la connaissance. Un parcours sans faute pour ce chef d'entreprise très impliqué dans la trans-



Marjorie Urbany, SASU Urbany Beauty à Yutz (57)

Se lancer dans une **PREMIÈRE EMBAUCHE !**



© CMA57

— Pour sa première embauche, Marjorie Urbany, dirigeante de SASU Urbany Beauty, a décidé d'employer une ancienne collègue, qui a tout de suite adhéré à son projet. Dans un premier temps, il est donc important de voir dans son réseau de relations si on connaît quelqu'un ayant les compétences recherchées...

QUELLES DIFFICULTÉS AVEZ-VOUS RENCONTRÉ POUR CE PREMIER RECRUTEMENT? QUELLE A ÉTÉ VOTRE RÉFLEXION?

Avant de créer mon entreprise, j'étais demandeuse d'emploi, c'est donc tout naturellement que j'ai demandé conseil auprès de Pôle Emploi, qui m'a très bien aiguillé.

Je ne connaissais que les CDD et les CDI, Pôle Emploi m'a alors renseigné sur tous les types de contrats existants. Cette aide m'a permis de choisir le type de contrat en connaissance de cause. J'ai eu également des informations sur la durée légale de la période d'essai ainsi que sur les aides à l'embauche.

Dès le bourgeonnement de l'idée de la création de mon entreprise, je voulais donner la chance à une personne disposant d'un CAP d'acquérir une certaine expérience professionnelle, que j'ai moi-même complétée chez mes employeurs précédents.

Comme je vous l'ai dit, j'ai recruté une ancienne collègue, donc aucune

annonce n'a été nécessaire, ni réel entretien d'embauche ! Cependant, nous nous sommes mis d'accord sur les conditions d'embauche et de travail (horaires, salaire, tenue vestimentaire).

Catherine, ma salariée, a participé à son initiative, aux travaux d'installation de l'institut : peinture, montage des meubles... avant même le début de son contrat ! Je pense donc qu'elle a su plus que bien s'intégrer et j'espère avoir su correctement l'accueillir.

AVEZ-VOUS RENCONTRÉ DES DIFFICULTÉS ADMINISTRATIVES À L'EMBAUCHE?

Non aucune, ma comptable s'est char-

« Dès le bourgeonnement de l'idée de la création de mon entreprise, je voulais donner sa chance à une personne disposant d'un CAP. »

gée de toutes les tâches administratives (DUE, contrat...).

AURIEZ-VOUS DES CONSEILS À DONNER À UN ARTISAN QUI SOUHAITERAIT RECRUTER SON PREMIER SALARIÉ?

S'orienter vers la CMA et Pôle Emploi qui sont de bons conseils.

Se rapprocher d'anciens collaborateurs ou anciens apprentis qui sont compétents, des personnes avec qui on a bien travaillé dans le passé.

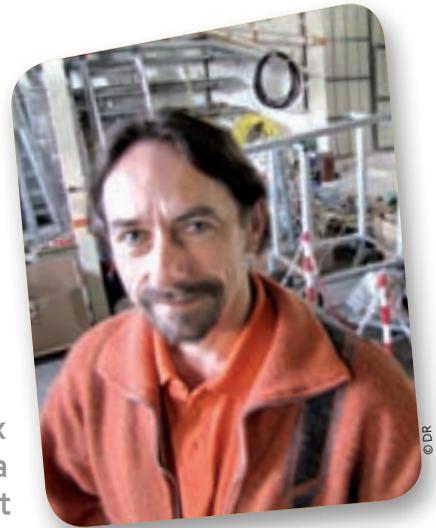
Je vais d'ailleurs recruter ma première apprentie cette année, qui est actuellement stagiaire au sein de mon entreprise, et j'ai l'intention de lui proposer une embauche en CDI à l'issue de son contrat d'apprentissage.



Laurent Helles, Acrotir, Lunéville (54)

Un ÉCRIN de ressources humaines

— À Lunéville, des professionnels du travail en milieu périlleux ont créé une galaxie de filiales spécialisées. Et pour faire face à la saisonnalité de leurs marchés : une association où ils forment et affûtent leurs salariés.



Leur aventure remonte à plus de 20 ans. L'un des fondateurs, Laurent Helles, toujours en tête de cordée, raconte ses débuts épiques : « Nous étions trois amis sportifs. Nous avons décidé d'associer notre passion de la spéléologie et nos compétences dans le bâtiment. » Ils travaillent sur des façades, dans l'électricité ou dans un bureau d'études et lancent donc ensemble la Société de travaux sur corde. « Il y avait déjà des structures similaires dans les Alpes ou les Pyrénées avec des pros qui installaient par exemple les grillages sur les parois en surplomb des routes. À l'époque, la mode était de redonner la ville au piéton avec de plus en plus de parkings souterrains et des immeubles climatisés avec les fenêtres closes. Il fallait des spécialistes pour l'entretien extérieur. » Très vite, ils sont sollicités dans l'industrie. « Dès 1995 et les nouvelles normes sur les points d'ancrage et les lignes de vie, nous avons beaucoup développé nos interventions dans l'industrie, dans des chaudières, les silos, les usines, le nucléaire », précise Laurent Helles. En 1996 donc, ils créent Acrotir. À partir de cette société mère va se développer une galaxie de filiales qui occupe désormais une trentaine de personnes. « L'idée est de confier à chaque structure une compétence particulière. » Des exemples : API Évolution se spécialise dans l'ingénie-

rie, l'assistance technique, la prévention et le nucléaire. Almea dans la maintenance et le secteur de l'éolien, O2M dans la formation externe et le négoce d'équipements de pointe dans le domaine de la sécurité. Plus original : pour faire face à la montée en puissance de la demande et à une exigence de professionnalisme, chaque année plus importante, sur des projets d'envergure, l'équipe de Laurent Helles a lancé Isotech. Il s'agit d'un bureau de contrôle qui supervise les risques de catégorie 3, c'est-à-dire mortels.

En quelques années, le chiffre d'affaires a été multiplié par six et très vite, il a fallu affronter des problèmes de croissance. Comment être performant à Nancy, à Marseille, sur l'EPR nucléaire de Flamanville ou sur le gratte-ciel le plus haut du monde, la tour Burj Khalifa à Dubaï où les Lorrains ont installé les feux d'artifice de l'inauguration... Ou encore dans les souterrains du deuxième plus grand barrage du monde, au Laos,

où leurs techniciens ont croisé des vipères à cornes et des ours bruns. La stratégie pour maîtriser cette montée en puissance : s'organiser. Être capable de faire face à la saisonnalité des marchés. « Nous avons monté sous forme associative GE Safety Évolution, explique Laurent Helles. Il s'agit d'une structure de formation qui joue aussi un peu le rôle de département ressources humaines de nos autres sociétés. » L'originalité de cette structure réside dans la souplesse en matière d'emploi des compétences. Ainsi, lorsqu'un salarié compétent dans l'hydraulique vient de terminer une mission, il peut se préparer pour la suivante dans le nucléaire en se formant. Le tout avec un très haut niveau de compétences. « De cette manière, on peut recruter et affûter nos gars pour les chantiers à venir et parfaire leur professionnalisme dans les périodes creuses », se félicite Laurent, qui a gardé son look fun, son chapeau de cow-boy et dont la décontraction apparente n'a d'égale que sa réactivité professionnelle.

« On peut recruter et affûter nos gars pour les chantiers à venir et parfaire leur professionnalisme dans les périodes creuses. »

CHARGÉ D'AFFAIRES
très grandes compétences techniques,
ceci du commerce et du relationnel
sont les compétences indispensables pour réussir dans ce
Vous bénéficiez d'un salaire motivant, de tickets
la semaine.

La définition des besoins

Du questionnement À L'EMBAUCHE EFFECTIVE

— L'étape de la définition des postes et des besoins est incontournable avant toute embauche. Le recrutement constitue un échange entre un recruteur qui souhaite valider un certain nombre d'informations sur les aptitudes du candidat et un candidat qui souhaite en savoir le plus possible sur le poste qu'il devra occuper, sur la structure qui pourra l'accueillir et les conditions d'une éventuelle embauche.

Tout d'abord, il faut analyser le contexte : identifier l'origine du recrutement, valider le fait que l'on n'a pas les ressources recherchées en interne (dans le service concerné) et que la personne embauchée aura sa place au sein de votre organisation. Cette étape a son importance également dans l'information du candidat pour qu'il connaisse précisément les raisons qui ont conduit à son recrutement et ainsi éviter les situations de malaise : je prends la place de qui ? Je n'ai pas ma place dans cette équipe...



La DÉFINITION du poste et du profil du candidat

Un double objectif : définir les conditions et les contenus du poste. C'est à la fois recueillir l'information dans l'objectif de définir au plus près le profil, mais également réunir l'ensemble des informations que recherche à obtenir le candidat dans sa démarche de candidature.

LA DÉFINITION DU POSTE

Cette étape permet de définir précisément le contenu du poste, mais également son environnement : votre organisation en général et le descriptif du service. Cela vous permet d'avoir des informations claires à donner au candidat sur l'environnement de travail et sur ses futures attributions, mais également de pouvoir identifier les éléments du profil qui faciliteront son intégration.

■ Les questions à se poser pour analyser le poste :

- La dénomination du poste existe-t-elle ?
- Quelle est l'évolution passée et prévisible de la fonction ?
- Quelles sont les missions et responsabilités ?
- Quel degré d'initiative ou de délégation ?
- Quelles sont les liaisons internes de la fonction ? À qui rend-il des



© Cybrain - Fotolia.com

comptes ? Avec qui travaille-t-il ?

- Quelles sont les liaisons externes (personnes ou organismes extérieurs avec lesquels il est le plus en contact) ?

■ Les questions à se poser pour définir les conditions d'embauche :

- Temps plein ou temps partiel ?
- Horaires ?
- CDI ou CDD ?
- Durée de la période d'essai ?
- Statut ?
- Salaire indicatif, fourchette ?
- Avantages, primes ?

- Lieu et conditions de travail ?
- Déplacements ?
- Règles et fonctionnements spécifiques ?

LA DÉFINITION DU PROFIL DU CANDIDAT

Au regard du travail fait pour définir le besoin, le contexte, le poste, il s'agit là, à cette étape, de définir le profil qui répond aux exigences du recrutement. Bien sûr ce qu'on cherche à déterminer c'est un profil idéal, mais également les profils adaptés qui pourraient convenir aux conditions recueillies.

■ Les questions à se poser pour définir le profil du candidat :

- Candidat débutant ou avec de l'expérience ?
- Formations, diplômes ?
- Compétences particulières ?
- Localisation géographique, permis B ?
- Personnalité, motivation ?

RÉFLEXION

AVANT DE RECRUTER, POSEZ-VOUS LES BONNES QUESTIONS...

- Quel est le contexte du recrutement ? (remplacement : le poste existe déjà ; création de poste : tout est à créer ; vacance de poste : fin de CDD...)
- Avez-vous pensé à vérifier que vous n'avez pas les ressources recherchées en interne ?
- Est-ce qu'un de vos salariés ne serait pas intéressé par le poste ?
- Avez-vous pensé à former un salarié plutôt que de recruter ?
- Avez-vous vraiment besoin d'un salarié supplémentaire ou n'est-ce pas un problème d'organisation ?
- Quelle est la nature du besoin ? (développer un produit : créer, concevoir ; apporter une aide à une équipe : liée à la charge de travail ; apporter une expertise technique : compléter la compétence de l'équipe...)
- Comment envisagez-vous l'intégration de la personne recrutée ? (déterminer le moment le plus propice à l'intégration sachant que cela demande un minimum de disponibilité, déterminer une personne susceptible de suivre l'intégration en l'accompagnant, une sorte de « parrain »)
- Avez-vous envisagé l'organisation matérielle de ce recrutement ? (coût, bureau, matériel professionnel, fournitures...)
- Quelle sera sa place dans l'organisation de la société ?

La mise en place d'une **GRILLE** D'ENTRETIEN

Avec toutes les questions posées précédemment, vous avez tous les éléments pour construire votre grille d'entretien.

La grille d'entretien vous permettra :

- d'évaluer les compétences professionnelles du candidat (savoir-faire, niveau de maîtrise, connaissances, diplômes, habilitations...),
- de cerner ses capacités (ex. : encadrement d'équipe...),
- de repérer ce qui le motive et ses atouts particuliers,
- d'évaluer son acception des conditions d'exercice du poste.

Coup de pouce

La CMA 57 peut vous proposer une prestation d'accompagnement d'Aide au Recrutement :

- **Contenu de la prestation :** analyse de la demande (contexte du recrutement) et des besoins (poste à pourvoir, profil du candidat, projet de formation), rédaction et diffusion d'une annonce, présélection des candidats en partenariat avec le Pôle Emploi, entretiens individuels et tests de sélection (aptitudes, personnalité, motivation...), évaluation des compétences, restitution des résultats du recrutement (un compte-rendu par candidat), aide au choix final lors d'un dernier entretien, suivi jusqu'à la fin de la période d'essai.
 - **En pratique :** analyse de poste, entretiens individuels et collectifs, mise en situation en entreprise (évaluation en milieu de travail préalable à l'embauche)
 - **Tarif :** forfait de 800 euros TTC
- ➔ **CONTACT :** Magalie Maucourt
au 0820 857 057
ou cad@cm-moselle.fr

Par ailleurs, vous pouvez nous communiquer toutes vos offres d'emploi pour une diffusion gratuite sur notre site Internet.

Exemple d'une grille d'entretien

Intitulé du poste :

Date de prise de poste souhaitée :

NOM DU CANDIDAT :

1^{er} entretien : .../.../... avec... 2nd entretien : .../.../... avec...

IDENTITÉ DU CANDIDAT

Adresse :

Téléphone personnel :

• Fixe :

• Mobile :

• Téléphone professionnel (si le candidat y consent) :

Date et lieu de naissance :

Nationalité :

Numéro de Sécurité sociale :

Avez-vous votre permis B et tous vos points ?

PARCOURS SCOLAIRE

Quelle formation avez-vous suivie ? Quel est votre niveau de diplôme ?

EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Reprendre les étapes de sa carrière et lui faire commenter (les postes, les fonctions, les responsabilités).

Outils, techniques, logiciels utilisés ?

Quels sont techniquement vos points forts ? Vos points faibles ?

Quels sont les aspects de votre travail que vous aimez le plus ?

Quels sont les aspects de votre travail que vous aimez le moins ?

Encadrement / management de personnes :

(combien, qui étaient-ils ?...)

Titre / fonction actuelle ?

Pourquoi quittez-vous votre entreprise ?

ASPIRATION DU CANDIDAT

Aspirations (quel genre de fonctions êtes-vous disposé(e) à remplir aujourd'hui ?)

Que trouvez-vous important dans l'environnement professionnel ?

CONDITIONS DE TRAVAIL

Les horaires proposés vous conviennent-ils ?

Accepteriez-vous des déplacements temporaires ?

Le salaire proposé vous convient-il ? Sinon, quelles sont vos prétentions ? Quel est votre délai de disponibilité ?

Avis favorable

Avis défavorable



Pensez à la **GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES (GPEC)**

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

La GPEC est une démarche qui a pour objectif de préparer l'avenir des entreprises via une gestion des compétences et des besoins en personnel. Cette action implique une réflexion sur ce que sont les ressources humaines de l'entreprise artisanale aujourd'hui, sur ce qu'elles seront demain compte tenu des stratégies adoptées et des situations économiques actuelles et futures de l'entreprise. Cette démarche trouve d'autant plus son intérêt dans le cadre des caractéristiques démographiques actuelles.

Les chefs d'entreprises doivent être attentifs à certaines questions :

- Est-ce que mes salariés sont suffisamment formés, est-ce que je connais le niveau de maîtrise des compétences de mes salariés ?
- Est-ce que je sais réaliser un entretien professionnel ?
- Suis-je en mesure d'offrir des perspectives d'évolution professionnelle à mes salariés ?
- De quelles compétences ai-je besoin dans mon entreprise pour rester compétitif ?
- Ai-je anticipé suffisamment à l'avance les départs en retraite ?
- Si je dois recruter un nouveau salarié, vais-je trouver facilement des candidats, est-ce qu'il y a beaucoup de salariés formés dans mon métier disponibles sur le marché de l'emploi ?
- Ai-je pensé à former un jeune en apprentissage ?

La GPEC permet :

- Une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois.
- Une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques.
- Une meilleure synthèse entre facteurs de compétitivité, organisation qualifiante et développement des compétences des salariés.
- Une meilleure gestion des carrières.
- Une réduction des risques et des coûts liés aux déséquilibres.
- Des meilleures sélections et programmations des actions d'ajustement nécessaires.

DÉMARCHE TYPE DE LA GPEC

■ Formaliser la démarche stratégique

- Faire un diagnostic sur l'organisation et les compétences - clés.
- Définir les orientations.

■ Construire la démarche de GPEC

- Fixer les objectifs à atteindre.
- Identifier les métiers de

l'entreprise (faire les référentiels des métiers ou des emplois).

- Décider des règles d'évolution professionnelle et de reconnaissance.
- Négocier avec les partenaires sociaux.

■ Déployer la démarche de GPEC

- Préparer l'encadrement.
- Diffuser l'information et faire réagir.
- Évaluer et reconnaître les compétences des salariés.
- Traiter les écarts (développement, formation, mobilité).

■ Mesurer les résultats et ajuster

AU FINAL, À QUOI ÇA SERT ?

La gestion anticipée des compétences s'avère être un outil central pour l'artisan afin de piloter son entreprise. Elle lui permet notamment :

- de connaître et d'assurer les fonctions essentielles au bon fonctionnement de son entreprise ;
- de développer les carrières de ses salariés, de garantir l'employabilité de ses compagnons et de les fidéliser ;
- d'assurer la transmissibilité de son entreprise.

Les départs en retraite du personnel, le vieillissement de la population active occupée sont autant d'éléments qui nécessitent une prise en considération et une anticipation émanant des entreprises dans un contexte de concurrence vive.

Les DISCRIMINATIONS : quand l'embauche exclut...

Une discrimination est une inégalité de traitement fondée sur un critère prohibé par la loi, comme l'origine, le sexe, le handicap, etc., dans un domaine visé par la loi, comme l'emploi, le logement, l'éducation, etc.

Dans la discrimination à l'embauche, il existe plusieurs types de comportements discriminants. Les 18 critères de discriminations qui sont prohibés par la loi sont les suivants : âge, sexe, origine, situation de famille, orientation sexuelle, mœurs, caractéristiques génétiques, appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation, une race, apparence physique, handicap, état de santé, état de grossesse, patronyme, opinions politiques, convictions religieuses, activités syndicales.

- **Il peut y avoir des discriminations directes** : lorsqu'elles sont délibérées et que la différence de traitement se fonde sur un critère prohibé par la loi.

Exemple : une offre d'emploi qui précise que les femmes ne peuvent postuler est une discrimination directe. Un employeur qui déclare « je n'embauche pas de personnes d'origine étrangère ».

- **Et il existe des discriminations indirectes** : lorsqu'une disposition, un critère, une pratique, apparemment neutre, est susceptible d'avoir le même impact qu'une discrimination directe et entraîner un effet défavorable pour une personne ou un groupe de personnes en raison d'un critère prohibé par la loi.

Exemple : demander à des candidats à l'emploi de satisfaire à des critères de taille peut, par exemple, entraîner l'exclusion de beaucoup de femmes. Dans la mesure où l'auteur de cette exigence n'arrive pas à démontrer qu'une taille spécifique n'est pas indis-

Par définition, un recrutement est sélectif. Cependant, cette sélection ne peut s'établir sur des critères discriminants, et au détriment des candidats.



pensable pour exécuter le travail, il s'agit d'une discrimination indirecte. Ou rajouter dans une offre d'emploi un critère non obligatoire pour exercer la profession demandée.

Exemple : je demande le permis de conduire alors que le métier ne l'impose pas.

Certaines discriminations peuvent être légales lorsqu'elles sont organisées et prévues par la loi.

Exemple : pour accéder à certains types de contrats aidés, il faut être travailleur handicapé ou avoir plus de 50 ans...

RESPECT DE LA VIE PRIVÉE ET PERSONNELLE

Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, à un candidat lors d'un recrutement doivent uniquement permettre d'apprécier sa

capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles.

Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation de ses aptitudes professionnelles.

La femme candidate à un emploi n'est pas tenue de révéler son état de grossesse.

L'employeur, pour sa part, ne doit pas chercher à se renseigner sur l'état de grossesse de la candidate et ne peut en aucun cas prendre en considération une éventuelle grossesse pour justifier sa décision de ne pas embaucher la salariée.

À SAVOIR

LES MISES EN GARDE

Attention, on peut être très vite discriminant sans s'en rendre compte et sans mesurer les conséquences : 3 ans d'emprisonnement et 45 euros d'amende (voir article 225-1 du Code pénal et article L.122-45 du Code du travail).

POUR EN SAVOIR PLUS :

WWW.HALDE.FR OU 08 1000 5000

CHEFS D'ENTREPRISES ARTISANALES, CONJOINTS COLLABORATEURS OU ASSOCIÉS ET AUXILIAIRES FAMILIAUX

**Formations à la gestion
et au développement d'entreprise
financées par le Conseil de la Formation
de la Chambre Régionale
de Métiers et de l'Artisanat**



- 1 FORMATIONS DIPLÔMANTES
- 2 INFORMATIQUE ET BUREAUTIQUE
- 3 GESTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE
- 4 COMMERCIALISATION
- 5 RESSOURCES HUMAINES
- 6 ASPECTS JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES
- 7 SÉCURITÉ ET PRÉVENTION DES RISQUES
- 8 GESTION ENVIRONNEMENTALE
- 9 DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE
- 10 DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

**Ces formations sont financées par le Fonds de Formation
géré par la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat:**

- ▶ **Prise en charge possible***
- ▶ **Aucun dossier préalable de demande de financement**

* Dans la limite du barème d'intervention du Fonds. Ce taux de prise en charge pourra être révisé en cours d'année en fonction du volume des demandes et du budget disponible (information auprès de votre Chambre de Métiers et de l'Artisanat).

**Modalités d'accès et de prise en charge, dossier de demande...
Renseignements auprès de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de votre département:**

- ▶ **CMA de Meurthe-et-Moselle au 03 83 95 60 60**
- ▶ **CMA de la Meuse au 03 29 79 20 11**
- ▶ **CMA de la Moselle au 0820 857 057 (prix d'un appel local)**
- ▶ **CMA des Vosges au 03 29 69 55 55**

**Le développement durable de l'entreprise passe par la formation.
Celle du chef d'entreprise est prépondérante pour la compétitivité
et le dynamisme de son entreprise.
En améliorant sa maîtrise des différentes fonctions liées au management,
elle contribue à renforcer sa capacité à conduire et à développer son entreprise.**



L'acte d'embauche

Le **FEELING** allié à la méthode

— Le recrutement n'est pas une science exacte. Si l'on en croit un artisan expérimenté en la matière, il n'y a pas seulement les compétences à prendre en compte, il faut aussi embaucher des personnes qui partageront la majeure partie des orientations de l'entreprise et des idées du chef d'entreprise. Il ne s'agit pas de considérer que le dirigeant doit se comporter en dictateur et rejeter toutes propositions différentes. Les salariés sont d'ailleurs souvent plus impliqués lorsqu'ils peuvent exprimer leurs points de vue. En parallèle, un minimum de convergence est indispensable quant à la façon d'appréhender les fondements de l'entreprise. À ce titre, le feeling du chef d'entreprise couplé avec de la méthode devrait permettre de passer avec davantage de réussite cette étape délicate de l'acte d'embauche.

Après avoir défini ses besoins, le dirigeant pourra s'appuyer sur l'environnement de l'artisanat pour rechercher des candidats. Nous lui suggérons ensuite quelques conseils pour mener un entretien d'embauche et lui présenterons les services du développeur de l'apprentissage. Enfin, après avoir exposé les grands principes des contrats de travail les plus mobilisés et les aides à l'embauche, nous laisserons la parole à Mickaël Varnerot, artisan largement expérimenté en la matière puisque son entreprise compte aujourd'hui près d'une trentaine de salariés.



L'entretien d'embauche : LA PREMIÈRE IMPRESSION...

L'entretien est un moment de dialogue et d'échange qui vous permettra de fonder votre opinion. Vous devez absolument garder à l'esprit les objectifs de l'entretien, à savoir informer le candidat sur le poste à pourvoir et obtenir suffisamment d'informations pour sélectionner la personne qui correspond le mieux à vos attentes.

Dans un premier temps, essayez de grouper vos rendez-vous, vous garderez ainsi un souvenir plus précis de chaque entretien. Six ou sept entretiens de 45 minutes à une heure par jour sont un maximum. Prévoyez une pause entre chaque entretien pour faire le point. Planifiez vos rendez-vous par téléphone. Plus simple et plus rapide, il vous permettra de valider des points clefs (mobilité, qualifications indispensables, disponibilités...).

L'ACCUEIL

Vous devez accueillir le candidat et le mettre à l'aise. Allez à sa rencontre avec quelques mots de bienvenue. Une ambiance conviviale crée moins de stress et permet des entretiens plus productifs. Choisissez un endroit calme et propice à l'échange. Veillez à ne pas être dérangé pendant votre échange.

LA CONDUITE DE L'ENTRETIEN

Il est absolument nécessaire de préparer une grille d'entretien pour ne pas oublier d'aborder certains domaines importants. La grille ne fait que reprendre les points incontournables à aborder.

Au risque d'appauvrir les échanges, ne faites surtout pas une liste de questions fermées. Inspirez-vous de la description de vos besoins (cf. chapitre 1).

Présentez les objectifs, le déroulement de l'entretien, les thèmes de la discussion, la durée de l'entretien, la date à laquelle vous prendrez votre décision.

Veillez aussi à fournir au candidat des informations sur l'entreprise, le poste, son environnement, les conditions de travail et de rémunération... afin de lui permettre également de prendre sa décision en connaissance de cause.

LA CONCLUSION : UN MOMENT DÉTERMINANT

Faites le bilan de l'entretien et vérifiez que vous avez l'un et l'autre abordé tous les points que vous souhaitiez évoquer. Accordez-vous un à deux jours de réflexion. Ne prenez pas de décision à chaud ! Si vous ne souhaitez pas retenir sa candidature, annoncez-le clairement au candidat en lui expliquant les raisons de cette décision. Peut-être pourrait-il satisfaire à d'autres besoins à venir ? Évoquez cette possibilité et, dans tous les cas, quittez-le comme vous l'avez accueilli.

APRÈS L'ENTRETIEN, LE CHOIX...

Évitez de ne retenir qu'un aspect de son profil (il est très intelligent, super-vendeur...), prenez garde aux stéréotypes (trop vieux, trop jeune...), ne vous laissez pas éblouir par sa prestation et ne prenez pas le risque de choisir un candidat par défaut.

MÉTHODE

À QUI S'ADRESSER POUR TROUVER DES CANDIDATS ?

La principale difficulté de l'entreprise artisanale est de trouver des candidats. Si elle recherche des Compagnons de métier elle pourra solliciter le réseau traditionnel de l'artisanat. En revanche, si l'entreprise recherche des qualifications acquises hors du secteur de l'artisanat, elle devra élargir le champ de ses interlocuteurs.

• Recruter des Compagnons de métier

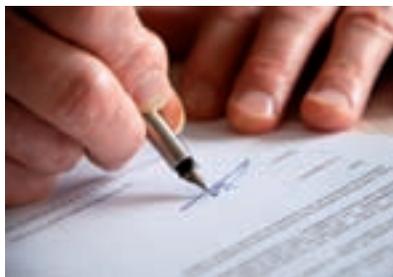
Les réseaux du secteur des métiers sont à la fois organisés et connus. Ils permettent de s'adresser à des interlocuteurs qui peuvent vous informer, voire identifier d'éventuels candidats. De plus, ils connaissent avec précision les qualifications et les attentes de l'entreprise. Les organisations professionnelles, la Chambre de Métiers et de l'Artisanat, les CFA et les Lycées professionnels avec l'appui de Pôle Emploi, peuvent vous accompagner pour le recrutement d'un compagnon.

• Recruter hors du secteur des métiers

Pôle Emploi est bien sûr votre interlocuteur privilégié sur ce type de recrutement. Pour autant vous pouvez vous adresser aux relais emplois lorsqu'ils existent, dans les communes, aux missions locales et aux établissements de la formation professionnelle qui préparent les qualifications que vous recherchez.

CONTRATS DE TRAVAIL : quelques principes

Il est impossible d'être exhaustif dans la présentation des règles qui encadrent les contrats de travail. D'autant plus que les conventions collectives de branches peuvent prévoir des aménagements propres à votre secteur d'activité comme la durée de la période d'essai, le montant du SMIC... Ces quelques lignes ne visent qu'à exposer les principes généraux des contrats de travail les plus utilisés. Le site du ministère de l'Emploi, de la Solidarité et de la Santé propose des fiches pratiques plus détaillées sur ce sujet : www.travail-emploi-sante.gouv.fr



LE CONTRAT DE TRAVAIL À DURÉE INDÉTERMINÉE (CDI)

Le CDI est la forme normale et générale de la relation de travail. Il ne prévoit pas la date à laquelle il prend fin. S'il est conclu pour un temps plein, le CDI peut ne pas faire l'objet d'un écrit, sauf dispositions conventionnelles contraires. Toutefois, l'em-

ployeur a l'obligation de remettre au salarié un document écrit reprenant les informations contenues dans la déclaration préalable à l'embauche adressée à l'Urssaf. Le CDI peut aussi être conclu pour un temps partiel.

LE CONTRAT À DURÉE DÉTERMINÉE (CDD)

La conclusion d'un contrat à durée déterminée n'est possible que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire et seulement dans les cas énumérés par la loi. Il doit obligatoirement faire l'objet d'un écrit quel que soit le motif pour lequel il est conclu, un tel contrat ne peut avoir ni pour objet, ni pour effet, de pourvoir

durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise. Conclu en dehors du cadre légal, il peut être considéré comme un contrat à durée indéterminée

■ On peut embaucher en CDD :

- Pour le remplacement d'un salarié absent (maladie, congés, etc.), sauf s'il s'agit d'une grève.
- Pour le remplacement d'un salarié passé provisoirement à temps partiel (congé parental d'éducation, temps partiel pour création ou reprise d'entreprise...).
- Dans l'attente de la prise de fonction d'un nouveau salarié.
- Dans l'attente de la suppression définitive du poste du salarié ayant

APPUI

LE DÉVELOPPEUR DE L'APPRENTISSAGE, VOTRE INTERLOCUTEUR

QUELLES SONT LES CONDITIONS POUR DEVENIR MAÎTRE D'APPRENTISSAGE ?

QUEL EST LE COÛT D'UN(E) APPRENTI(E) ? DANS QUELLE FILIÈRE ? QUELLES SONT LES AIDES...

AUTANT DE QUESTIONS À POSER AU DÉVELOPPEUR DE L'APPRENTISSAGE. SON OBJECTIF EST D'ÉTABLIR UN DIALOGUE CONSTRUCTIF AVEC LES ENTREPRISES POUR VOUS AIDER À ACCUEILLIR DES APPRENTI(E)S. VOUS POUVEZ CONTACTER LE DÉVELOPPEUR DE L'APPRENTISSAGE. VOUS POUVEZ AUSSI PRENDRE RENDEZ-VOUS, IL PEUT SE DÉPLACER DIRECTEMENT DANS VOTRE ENTREPRISE.

➔ VOS CONTACTS :

• CMA de Meurthe-et-Moselle

Anne-Marie George (Nancy) au 03 83 95 60 48 ou anne-marie-george@cm-nancy.fr

Isabelle Vomscheid (Toul) au 03 83 95 60 45 ou isabelle-vomscheid@cm-nancy.fr

Géraldine Jaisel (Lunéville) au 03 83 95 60 81 ou geraldine-jaisel@cm-nancy.fr

Philippe Winter (Briey) au 03 83 95 60 54 ou philippe-winter@cm-nancy.fr

• CMA de la Meuse

Sergine Pichelin au 03 29 79 76 63 ou s.pichelin@cma-meuse.fr

• CMA de la Moselle

Davy Bordier, Virginie Tisserand, Raphaël Schneider et Aurélie Weiten

Tél. : 0820 857 057 (prix d'un appel local) ou sc@cm-moselle.fr

• CMA des Vosges

Dominique Arnould, Francine Fricadel et Isabelle Febvre au 03 29 69 55 56 ou apprentissage@cma-vosges.fr



quitté définitivement l'entreprise.

- Pour pallier un accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise. Toutefois, un CDD ne peut, en principe, être conclu pour ce motif dans un établissement ayant procédé à un licenciement économique pendant un délai de 6 mois pour les postes concernés par ce licenciement.

- Pour des travaux saisonniers : le recours au CDD est possible s'il s'agit de travaux qui sont normalement appelés à se répéter chaque année dans une entreprise à date à peu près fixe, en fonction du rythme des saisons ou des modes de vie collectifs.

■ Contrats à durée déterminée « d'usage »

Pour certains emplois, par nature temporaire, il est d'usage constant de ne pas embaucher sous contrat à durée indéterminée.

Dans les conditions fixées par la loi, un CDD dont l'échéance est la réalisation d'un objet défini, d'une durée minimale de 18 mois et maximale de 36 mois, peut être conclu pour le recrutement d'ingénieurs et de cadres, au sens des conventions collectives.

■ Le CDD « senior »

Afin de favoriser le retour à l'emploi des salariés âgés et de leur permettre d'acquérir des droits supplémentaires en vue de la liquidation de leur retraite à taux plein, tout employeur (à l'exception des professions agricoles) peut conclure un CDD avec une personne âgée de plus de 57 ans inscrite depuis plus de 3 mois comme demandeur d'emploi ou bénéficiant d'une convention de reclassement personnalisé (CRP). D'une durée maximale de 18 mois, il peut être renouvelé une fois pour une durée déterminée qui, ajoutée à

la durée du contrat initial, ne peut excéder 36 mois.

LE CONTRAT DE TRAVAIL À TEMPS PARTIEL

Le contrat de travail à temps partiel est conclu avec un salarié dont la durée du travail est inférieure à la durée - légale ou conventionnelle - pratiquée dans l'entreprise.

Obligatoirement écrit, ce contrat comporte certaines clauses afin, notamment, de garantir les droits du salarié concerné. Un salarié à temps partiel peut avoir plusieurs employeurs mais la somme des durées du travail effectuées ne doit pas dépasser les durées maximales légales. Des dispositions spécifiques s'appliquent lorsque le salarié demande à bénéficier d'un temps partiel dans le cadre d'un congé parental d'éducation ou d'une création ou reprise d'entreprise.

Parole
d'artisan

Mickaël Varnerot, entreprise de taille de pierres à Thierville-sur-Meuse (55)

« Je crois qu'il faut surtout sentir la volonté de travailler chez les candidats »

Le recrutement c'est trouver des personnes qui portent une vision et des idées axées dans le sens du développement de l'entreprise. Quoi qu'il en soit le recrutement est toujours délicat, on ne sait jamais comment cela va se passer. Il ne faut pas éluder l'intégration avec les autres salariés, c'est très important voire primordial.

Un candidat doit être très compétent mais il doit avoir également un bon esprit d'équipe.

Les méthodes de travail sont nécessaires mais le feeling joue beaucoup ; on a à faire à des êtres humains.

Je crois qu'il faut surtout savoir déceler la volonté de travailler. S'il y a la volonté, les compétences s'acquièrent

plus rapidement, idem pour l'intégration à une équipe. Il faut aussi respecter les compétences et les mettre en relation avec les travaux à effectuer. Si un individu est surqualifié pour un poste, c'est une erreur en termes de gestion du personnel et au niveau économique. La plupart du temps, j'embauche en CDI pour garder les personnes le plus longtemps possible dans le but de créer un noyau solide et compétent au sein de l'entreprise. Le recrutement est un acte essentiel, l'erreur coûte très cher. Quand je recrute, j'essaie de m'informer auprès de mes salariés, car bien souvent ils se connaissent presque tous.

L'idéal pour réduire les risques est de prendre les personnes en stage, cela permet de mieux les connaître et de les évaluer. Maintenant nous pouvons anticiper davantage dans la mesure où nous recevons beaucoup plus de candidatures spontanées. Avec ses nouvelles installations et son développement, l'entreprise a gagné en termes d'image et de notoriété. Les candidatures se sont multipliées sur tous les postes.



© CMA 55

LES AIDES à l'embauche

Les aides et les primes à l'embauche étaient nombreuses et complexes. Entre la volonté de simplifier les mesures pour l'emploi et l'obligation de réduire les déficits budgétaires, les dispositifs d'accompagnements vers l'emploi ont été considérablement réduits.

Pour autant, les aides restent évolutives et soumises à conditions. Mieux vaut contacter un conseiller de Pôle Emploi ou de votre CMA pour savoir si vous pouvez bénéficier d'un petit coup de pouce à l'embauche.

Il existe deux types d'aides destinées à favoriser l'embauche de salariés :

- les exonérations ou allègements de charges sociales dans certaines zones du territoire : redynamisation urbaine (ZRU), revitalisation rurale

(ZRR), franchises urbaines (ZFU) et bassins d'emploi à redynamiser (BER) ;

- les contrats de travail aidés (contrat unique d'insertion, contrat de professionnalisation...) ouvrent droit à des exonérations de cotisations, des primes, des aides à la formation...

Il existe également un dispositif d'allègement des cotisations patronales de Sécurité sociale sur les bas et moyens salaires (réduction « Fillon », cf. encadré).

POUR DÉCOUVRIR LES AIDES...

- www.travail-emploi-sante.gouv.fr (allez dans la rubrique « Informations pratiques » « Fiches pratiques du droit du travail »....)

POUR ÊTRE CONSEILLÉ...

- **Travail Info Service**
Tél. 0 821 347 347 (0,12 euro/min)
- **Cap Emploi (personne handicapée)**
Tél. 0811 37 38 39 (de 9h à 18h, prix d'un appel local) ou www.agefiph.fr
- **Pôle Emploi**
www.pole-emploi.fr
- **Service public**
www.service-public.fr ou 39 39
(du lundi au vendredi de 8h à 20h et le samedi de 8h30 à 18h, prix d'un appel local)
- **Vos Chambres de Métiers et de l'Artisanat respectives**

Technique

Nouvelles formules de calcul pour les réductions Fillon

La réduction Fillon - est une réduction des cotisations portant uniquement sur les assurances de Sécurité sociale, accidents du travail et allocations familiales. Elle est égale au produit de la rémunération brute mensuelle du salarié considéré, par un coefficient décroissant en fonction du montant de la rémunération. Au 1^{er} janvier 2011, la réduction prend en compte la rémunération globalement versée sur l'année, le montant de l'allègement se trouve donc impacté en cas de versement ponctuel de primes. Le décret du 31/12/2010 aménage les modalités de calcul :

- **Employeur de 1 à 19 salariés** : coefficient = $(0,281 / 0,6) \times [1,6 \times (\text{montant du SMIC calculé pour un an} / \text{rémunération annuelle brute hors HS et HC}) - 1]$
- **Employeur de plus 20 salariés et plus** : coefficient = $(0,26 / 0,6) \times [1,6 \times (\text{montant du SMIC calculé pour un an} / \text{rémunération annuelle brute hors HS et HC}) - 1]$

SMIC ANNUEL : Le décret autorise deux modes de calcul :

- 1) le taux horaire X 1 820 heures = $9 \text{ €} \times 1 820 \text{ heures} = 16 380 \text{ €}$ par an
- 2) le montant hebdomadaire du SMIC X 52/12 = $315 \text{ €} (9 \text{ €} \times 35) \times 52/12 = 1 365 \text{ €}$ (appliqué 12 fois)

Pour les salariés à temps partiel, le montant du Smic est proratisé.
Une fois le coefficient déterminé, on obtient le montant de la réduction Fillon, en multipliant ce coefficient par la rémunération mensuelle brute du mois, en prenant en compte les HS et HC : réduction = rémunération brute mensuelle x coefficient

LIMITES DE LA RÉDUCTION FILLON : Le montant de la réduction Fillon est limité aux pourcentages suivants :

- **Employeur de 1 à 19 salariés au plus** : 28,10 % du salaire brut /
- **Employeur de 20 salariés et plus** : 26 % du salaire brut

EN CAS D'ABSENCE DU SALARIÉ : En cas de suspension du travail avec maintien de la rémunération, le calcul de l'allègement est effectué de la même façon que si le salarié avait été présent dans l'entreprise. En cas de suspension avec paiement partiel du salaire, l'allègement est calculé en tenant compte du rapport entre la rémunération effectivement versée et celle que le salarié aurait touchée s'il n'avait pas été absent.

Avec la participation de Pierre Lebourgeois, Directeur Gestelia Vosges Lorraine

Les Associations de Gestion et de Comptabilité (AGC) :

- comptabilité et expertise-comptable
- accompagnement à la gestion
- spécialistes de la création-reprise d'entreprises
- conseils dans les domaines fiscaux, sociaux et juridiques

Partenaires privilégiés de l'Artisanat :

- les AGC sont des associations gérées par des chefs d'entreprises
- elles sont spécialisées dans l'accompagnement des petites entreprises
- leurs salariés sont des professionnels proches de vous et à votre écoute

Les AGC de Lorraine issues des Chambres de Métiers et de l'Artisanat :



CIREGE

Tél. 03 83 95 84 00
4, rue de Vologne
54520 LAXOU



AMIGAM

Tél. 03 29 79 61 11
Route de Reims
55000 FAINS VEEL



CEGEME

Tél. 03 87 39 31 74
5, bd de la Défense
57078 METZ



Gestélia Vosges-Lorraine

Tél. 03 29 34 46 34
19, rue du Coteau
88000 DOGNEVILLE





L'intégration des salariés

Accueil soigné pour INSTALLATION EFFICACE

— Passée l'étape du recrutement, vous pensez avoir trouvé la perle rare, recruté le candidat tant espéré. Le plus difficile et délicat reste pourtant à venir : l'installation et l'intégration dans votre entreprise. Toute votre collaboration avec ce nouvel arrivant peut dépendre de ces quelques premières semaines !

Vous devrez ainsi respecter quelques étapes déterminantes pour que l'objectif visé par le recrutement soit atteint. Des étapes qui vous demanderont diplomatie, sens de l'organisation, un peu de psychologie et de réelles compétences en termes de gestion du personnel et de management.



Les PREMIERS PAS dans l'entreprise

Voici quelques conseils utiles permettant d'optimiser ce recrutement, de mettre à l'aise votre nouveau salarié, l'équipe déjà en place, et d'éviter certains soucis par la suite !

PRÉPARER L'ACCUEIL

- Informer le personnel en place avant l'arrivée de la personne en rappelant sa mission, sa place au sein de l'entreprise et l'apport de compétences nouvelles qu'il représente.
- S'assurer de l'aménagement du poste de travail et de la disponibilité de l'ensemble des moyens requis pour l'exercice de sa mission.
- Désigner un référent, pourquoi pas un « ancien » qui pourra transmettre son savoir-faire mais aussi faire partager les valeurs de l'entreprise.
- Se rendre disponible pour le jour de l'arrivée.

ACCUEILLIR LE NOUVEAU VENU

Il faut avoir conscience que c'est

aussi un moment sensible pour lui et qui peut s'avérer déstabilisant. Rapidement, il vous faudra donc restituer l'enjeu de son embauche dans le projet de l'entreprise, organiser une visite des locaux et lui présenter le matériel utilisé. Il est nécessaire également à ce stade de rappeler les conditions de travail, les horaires, la tenue vestimentaire, les consignes en matière d'hygiène et de sécurité, les habitudes et usages propres à l'entreprise et de lui indiquer le lieu d'affichage des documents obligatoires.

RÉUSSIR L'INTÉGRATION

- Construire dès le départ un climat de confiance.
- Éviter le piège du copinage immédiat.

■ Désigner le référent chargé du suivi de l'intégration.

Si vous n'assurez pas ce rôle : communiquer au préalable tous les éléments utiles à celui-ci. Il doit également pouvoir disposer des moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission notamment la disponibilité.

- Rester attentif à la qualité des échanges.
- Programmer régulièrement des points d'étapes pendant la période d'essai au cours de laquelle le salarié est invité à s'exprimer.
- Donner suite à ses remarques.
- Réaliser un entretien en fin de période d'essai et bien sûr en tirer les enseignements qu'il soit concluant ou non !



LA MUTUELLE SANTÉ QUI ÉVOLUE AVEC VOUS !

Mutuelle soumise au livre II du code de la mutualité - N° RNW 793 332 244



“ Dans mon entreprise, on n'est pas nombreux mais ça tourne bien. J'ai demandé conseil à Smutie-Smaciv, ma mutuelle entreprise. Ils ont une gamme complémentaire santé spécialement conçue pour les TPE, avec tarification réduite et unique pour tout le monde. Mes gars peuvent avoir droit à des déductions fiscales et je peux bénéficier d'une exonération de charges sociales et de déductions fiscales. On a tous à y gagner ! ”

billette.fr • 8205 • 03 71

SANTÉ - PRÉVOYANCE - ÉPARGNE - RETRAITE

9 AGENCES EN LORRAINE AU SERVICE DES SALARIÉS, DES COMMERÇANTS, DES ARTISANS, DES ENTREPRISES ET DES GROUPES

BAR-LE-DUC

03 29 45 59 59

LAXOU

03 83 95 60 58

METZ

03 87 15 79 79

2 AGENCES À ÉPINAL

03 29 69 66 00

NANCY

03 83 90 60 60

SAINT-DIÉ

03 29 55 53 83

03 29 30 44 44

LONGWY

03 82 23 07 00

REMIREMONT

03 29 26 11 75

smutie
smaciv

MUTUELLE D'AVENIR

www.smutiesmaciv.fr

Les OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR lors de l'embauche

Le recrutement d'un salarié entraîne pour l'employeur certaines formalités obligatoires, notamment celle relative à la déclaration unique d'embauche comprenant la déclaration préalable à l'embauche.

LA DÉCLARATION UNIQUE D'EMBAUCHE - DUE (WWW.DUE.FR)

Les formalités obligatoires liées à l'embauche doivent être effectuées sur un support unique, la déclaration unique d'embauche (DUE). Elle doit être remplie par l'employeur et adressée à l'Urssaf - ou à la Mutualité sociale agricole (MSA) - dont l'entreprise relève.

La DUE contient une déclaration nominative préalable à l'embauche (DPAE) qui doit être adressée à l'Urssaf ou à la MSA, avant la mise au travail effective du salarié. Elle s'effectue au plus tôt huit jours avant l'embauche et au plus tard dans l'instant qui précède cette embauche, selon le moyen utilisé.

L'employeur procède à la déclaration en utilisant, au choix, le fax, la lettre recommandée avec avis de réception ou encore l'échange de données informatisées.

L'Urssaf ou la MSA adresse à l'employeur, dans les cinq jours ouvrables, un accusé de réception comportant un volet détachable à remettre au salarié.

La déclaration unique d'embauche permet d'effectuer plusieurs formalités en une seule fois :

- la déclaration préalable à l'embauche (DPAE),
- la déclaration d'une première embauche dans un établissement,
- la demande d'immatriculation d'un salarié au régime général de la Sécurité sociale,
- la demande d'affiliation au régime d'assurance chômage,



- la demande d'adhésion à un service de santé au travail,
- la déclaration d'embauche du salarié auprès du service de santé au travail en vue de la visite médicale obligatoire,
- la liste des salariés embauchés pour le pré-établissement de la déclaration annuelle des données sociales (DADS).

LES AUTRES FORMALITÉS OBLIGATOIRES

L'employeur doit inscrire les informations concernant le salarié embauché sur le registre unique du personnel, procéder à l'immatriculation à une caisse de retraite complémentaire ou auprès d'une caisse de congés payés (pour les entreprises du Bâtiment).

Si le salarié est de nationalité étrangère, vérifier avant l'embauche que celui-ci possède une autorisation

de travail en cours de validité à la date d'embauche et veiller au respect de cette condition tout au long du contrat.

■ Lors de l'embauche, l'employeur doit remettre au salarié :

- un document écrit reprenant les informations contenues dans la déclaration préalable à l'embauche et mentionnant l'identité de l'Urssaf ou de la MSA destinataire de la déclaration ;
- le volet détachable de l'accusé de réception adressé par l'Urssaf ou par la MSA, lors de la déclaration préalable à l'embauche.

■ Procéder à la visite médicale d'embauche, avant l'expiration de la période d'essai.

Attention ! Dans certains cas cette visite doit avoir lieu avant l'embauche : travailleur handicapé, personne



affectée à certains travaux, travail de nuit, femme enceinte...).

■ Organiser l'information et la formation à la sécurité du nouvel embauché.

AFFICHAGES OBLIGATOIRES

Certains affichages destinés à informer les salariés doivent être effectués dans l'établissement. Ils concernent principalement :

■ l'horaire de travail des salariés et la durée des repos. Cet horaire est transmis à l'inspection du travail ;

■ l'adresse et le numéro d'appel de l'inspection du travail, du service de santé au travail et des services de secours d'urgence ;

■ l'intitulé et les références de la convention collective applicable, ainsi que le lieu où elle peut être consultée

dans l'entreprise ; le règlement intérieur, les consignes en cas d'incendie et les textes de loi relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et à la lutte contre les discriminations) ;

■ les coordonnées du service d'accueil téléphonique qui répond aux demandes d'information et de conseil sur les discriminations et sur les conditions de saisine de la Halde (08 1000 5000) ;

■ les dates de congés ;

■ les consignes de sécurité en cas d'incendie.

ULTIMES OBLIGATIONS

Enfin, l'employeur de personnel doit établir :

■ un livre de paie où est conservé un double des bulletins de paie pendant

cinq ans ;

■ le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) où sont consignés l'identification des dangers, l'évaluation des risques et les actions de prévention mises en œuvre ;

■ un registre unique du personnel (regroupant les noms, prénoms des salariés, leur nationalité, date de naissance, sexe, emploi, qualification, date d'entrée et de sortie de l'entreprise...);

■ un registre des observations et mises en demeure formulées par l'inspection du travail.

Certaines entreprises peuvent aussi avoir recours au TESE destiné à faciliter l'accomplissement de nombreuses formalités (cf. encadré).

(Source : fiches droit du travail - www.travail.gouv.fr)

Zoom

Le Titre Emploi Service Entreprise (TESE)

Le TESE est un dispositif destiné à simplifier les formalités liées à l'emploi des salariés (déjà présents dans l'entreprise ou nouvelle embauche) et à faire gagner du temps aux employeurs dans la gestion administrative de leur personnel. Il s'adresse aux entreprises de métropole relevant du régime général.

Il permet :

- aux entreprises d'au plus 9 salariés de gérer l'ensemble de leurs salariés, quel que soit le contrat de travail,
- aux entreprises de plus de 9 salariés de gérer leurs salariés occasionnels (en CDI ou CDD, effectuant au plus 700 h ou 100 jours, consécutifs ou non, par année civile).

Le TESE est simple à utiliser :

- un seul document pour accomplir les formalités à l'embauche : Déclaration Unique d'Embauche (DUE) et contrat de travail,
- une seule déclaration pour les organismes de protection sociale, Urssaf, assurance chômage, caisse de retraite complémentaire et supplémentaire, organisme de prévoyance, caisse de congés payés pour le BTP ou caisse interprofessionnelle de congés payés,
- un seul règlement pour les cotisations de protection sociale obligatoire dues à ces organismes.

À partir de la déclaration de l'employeur, le centre national TESE va :

- calculer les cotisations dues et adresser un décompte de cotisations,
- établir le(s) bulletin(s) de paie,
- faire les états récapitulatifs mensuels et annuels pour faciliter le passage des écritures comptables,
- déterminer les déclarations sociales annuelles,
- rédiger l'attestation fiscale pour les salariés...

L'adhésion au TESE permet :

- de déclarer les salariés sur www.letese.urssaf.fr,
- d'établir simplement les déclarations,
- de s'affranchir du calcul des cotisations et de l'établissement des bulletins de paie.

➔ Pour tout renseignement complémentaire vous pouvez contacter un conseiller au 0810 123 873 ou vous rendre sur le site Internet www.letese.urssaf.fr

La PÉRIODE D'ESSAI : une étape déterminante

La période d'essai permet à l'employeur d'évaluer les compétences du nouveau salarié, et à celui-ci d'apprécier si les fonctions occupées lui conviennent. Elle doit être expressément prévue par le contrat de travail.

DURÉE DE LA PÉRIODE D'ESSAI

■ S'il s'agit d'un CDI

Elle est fixée légalement comme suit :

- 2 mois maximum pour les ouvriers et les employés,
- 3 mois maximum pour les agents de maîtrise et techniciens,
- 4 mois maximum pour les cadres.

■ S'il s'agit d'un CDD

- 1 jour/semaine pour les contrats inférieurs à 6 mois,
- 1 mois maximum pour les autres.

La période d'essai peut être renouvelée une fois, à condition d'être prévue dans la convention collective et rappelée dans le contrat de travail.

En outre, le salarié doit avoir donné son accord par écrit.

Attention ! Les conventions collectives peuvent prévoir, sous certaines conditions, des délais plus courts ou plus longs, pour la période initiale comme pour le renouvellement.

La durée totale (renouvellement compris) ne peut excéder :

- 4 mois pour les ouvriers,
- 6 mois pour les agents de maîtrise et techniciens,
- 8 mois pour les cadres.

L'essai peut être prolongé en cas d'absence non imputable à l'employeur, pour une durée équivalente à cette durée d'absence.

FIN DE CONTRAT PENDANT OU À L'ISSUE DE LA PÉRIODE D'ESSAI

Pendant ou à l'issue de la période,

l'employeur comme le salarié peut librement mettre fin au contrat sans indemnité.

Toutefois, un délai de prévenance doit être respecté :

■ Rupture à l'initiative de l'employeur

- 24 heures en deçà de 8 jours de présence,
- 48 heures, entre 8 jours et 1 mois de présence.

■ Rupture à l'initiative du salarié

- 48 heures ou 24 heures si la durée de présence du salarié dans l'entreprise est inférieure à 8 jours.

Le terme du délai de prévenance doit toujours intervenir avant le terme de la période d'essai.

RÉMUNÉRATION

La période d'essai fait partie du contrat. Le salarié perçoit donc la rémunération fixée.

PRATIQUE

CONSEILS

• Afin d'être en mesure d'évaluer efficacement l'essai, il est judicieux de prévoir à l'avance des points d'étapes entre le nouveau salarié et la personne désignée à cet effet (tuteur, responsable hiérarchique...).

• Les points clefs qui pourront servir de moyen de mesure reprennent les éléments descriptifs du poste à pourvoir.

• Ne pas confondre période d'essai et tests professionnels. Le test professionnel a lieu avant l'embauche ; il permet de vérifier si les compétences requises pour le poste correspondent aux compétences acquises.

S'il s'agit d'un demandeur d'emploi, n'hésitez pas à contacter le Pôle Emploi à cet effet.

SITES UTILES

• URSSAF (Déclaration Unique d'Embauche – DUE)

Internet : www.due.urssaf.fr

• Portail Net Entreprises (Déclaration et télérèglement des cotisations – DUCS, DADS-U)

Internet : www.net-entreprises.fr

• www.travail-emploi-santé.gouv.fr

FIN NON CONCLUANTE

L'employeur doit remettre au salarié un certificat de travail, l'attestation destinée au Pôle Emploi, le reçu pour solde de tout compte.





DOSSIER SPÉCIAL

La fidélisation de vos salariés

La fidélisation de vos salariés

Un peu de bon sens et de **RESPONSABILITÉ**

— Pour faire face aux difficultés de recrutement dans certaines activités, la fidélisation des salariés reste la principale préoccupation des employeurs après la motivation. Pour autant, malgré les efforts entrepris, il peut apparaître au bout d'un certain temps une démobilisation et une envie de changement. Ne dit-on pas que l'herbe est plus verte ailleurs ?

L'épuisement du collaborateur et l'angoisse du lendemain sont préoccupants. D'où l'intérêt de mettre en place des dispositifs plus ou moins simples, ingénieux et réfléchis, afin que vos salariés se sentent bien au sein de votre entreprise, puissent évoluer d'année en année et pourquoi pas, un jour prochain, reprendre votre affaire et ainsi contribuer à sa pérennisation...

La FIDÉLISATION : un processus de longue haleine

Les jeunes sont instables, infidèles et doivent être assistés, encouragés, motivés, accompagnés, soutenus... Le chef d'entreprise doit alors se poser un certain nombre de questions : quels sont les moyens à mettre en œuvre pour motiver ses collaborateurs ? Comment impliquer et satisfaire ses collaborateurs afin de fidéliser leur parcours ?

« DE L'INTÉRÊT DE FAIRE AIMER CE QUE L'ON FAIT ET PARTAGER CE QUE L'ON DÉSIRE. »

Il existe donc des moyens simples et peu coûteux pour créer un climat convivial, une aide à la fidélisation et des conditions de travail cohérentes et en phase avec la demande sous-jacente de chaque collaborateur jeune ou vieux.

■ **Plusieurs grandes directions :**

- Donner un vrai sens au travail artisanal.
- Mettre en place des règles et des ressorts.
- Reconnaître et apprécier simplement.
- Valoriser et récompenser les résultats.

DONNER UN VRAI SENS AU TRAVAIL ARTISANAL

Pourquoi travaille-t-on ? Pour qui travaille-t-on ? L'homme a besoin de sens et de règles pour pouvoir gérer sa propre dynamique.

Ne pas savoir vers où aller, c'est errer et se démotiver. L'action doit passer par la mise en place de règles simples et objectives qui entraîneront une vraie motivation (cf. fiches de fonctions et objectifs qui doivent avoir été conçues avant le recrutement).

Il devient important aujourd'hui d'arriver à faire passer le bénéfice



M. Giovanni, consultant en ressources humaines :
« Le chef d'entreprise d'aujourd'hui doit évoluer vers une meilleure connaissance de la relation humaine et des ressorts de la motivation. »

personnel (salaire, avantages, horaires) au second plan par rapport à la vie de l'entreprise (résultats, pérennité). Le manque de communication ponctuelle est induit par le management et doit poser la raison et les rôles attendus par l'entreprise

À NOTER

QUELQUES DONNÉES...

- Plus de 55 % des salariés sont insatisfaits de leur sort.
- La passion qui animait l'artisanat par le biais de son chef d'entreprise se perd.
- Une grande majorité des priorités s'est concentrée sur :
 - la formation du personnel (75 %)
 - les avantages financiers (40 %)
 - la prise de décision partagée (30 %)
 - la révision des rémunérations (25 %)

à chacun des collaborateurs sans distinction.

METTRE EN PLACE DES RÈGLES ET DES RESSORTS

- Allez droit au but et fixer les règles de fonctionnement.
- Demandez des comptes et encouragez l'initiative.
- Interrogez vos employés. Ceux-ci sont souvent source d'innovation, de construction, d'évaluation de vos rapports et ressentis. Le chef d'entreprise d'aujourd'hui doit évoluer vers une meilleure connaissance de la relation humaine et des ressorts de la motivation.

Il est bientôt fini le temps du patron omnipotent.

De plus en plus, le partenariat dans l'entreprise devient une force... et un levier important dans l'interaction entre l'entrepreneur et ses forces vives.

Convivialité, ambiance, cadre de travail, équipements outils, matériels avantages et salaires sont des points qui jouent en faveur du chef d'en-

Engagez chacun à ouvrir son esprit et à réfléchir avant d'agir. La démarche personnelle doit être entretenue et libre de toute contrainte.



treprise fidélisant ainsi les collaborateurs utilisateurs et demandeurs. La motivation et la productivité sont à ce prix. On aime bien son travail parce qu'on s'y sent bien.

RECONNAÎTRE ET APPRÉCIER SIMPLEMENT

Nous recherchons tous la reconnaissance et l'importance dans notre travail. C'est là l'équité et la reconnaissance personnelle du travail effectué.

Bien ou mal, le résultat du travail doit toujours être apprécié, corrigé au cas par cas ou encouragé.

L'émotion est notre principal moteur en matière de motivation. S'en tenir simplement aux éléments factuels reste un plan trop simpliste... Soyez plus près de vos collaborateurs et permettez-leur d'exprimer leurs émotions et leurs sentiments.

Souvent, faire parler ses collaborateurs est plus important que de parler.

Communiquer, c'est donner de l'impression... on s'en rappelle plus souvent que les mots. C'est également dans les périodes de doute de vos salariés que réapparaissent les impressions.

Pour mieux fidéliser votre collaborateur, l'entreprise doit investir du temps et de l'argent (formation, intégration, accompagnement). Cet argent est la garantie pour le futur.

VALORISER ET RÉCOMPENSER LES RÉSULTATS

Parlez d'eux et récompensez les efforts. La réussite de la fidélisation est à ce prix.

Commencez toujours vos interventions par les bonnes nouvelles... intégrez les mauvaises et concluez par de bonnes nouvelles.

Vous aurez ainsi le sandwich de la réussite et une meilleure compréhension. Faites penser positif!

Que n'attend-on pas du positivisme que celui qui entraîne l'enthousiasme et la bonne volonté.

Être heureux entraîne, de la part de vos collaborateurs, une meilleure appréciation et une meilleure valorisation de l'entreprise qui les emploie.

Certains outils actuels (CESU, PEE, intéressement) sont de nouveaux moyens de valorisation du salarié. Pensez-y.

Certains avantages financiers peuvent être obtenus.

Mise au point

Quelques idées simples...

- **Le véhicule de l'entreprise**, il fait souvent des envieux... c'est un investissement et un choix important auquel le collaborateur peut prendre part... il en sera d'autant plus motivé et certainement plus précautionneux s'il participe à son choix.
- **Le matériel qui fonctionne**, il peut certaines fois faire défaut. Les tracas quotidiens enveniment les relations mais également détruisent la productivité.
- **L'environnement de travail propre et rassurant**. Une vraie réalité pour ceux qui veulent se sentir bien et gagner en productivité et fidélité.
- **La formation continue** est un des principaux moteurs de la fidélisation. Ils ne partent pas tous après... bien au contraire... ils se sentent rassurés, valorisés et reconnus. C'est également un lieu d'échange et de valorisation de l'entreprise. On ne parle bien que de ce que l'on aime bien et où on se sent bien.
- **La convivialité qui fait l'ambiance et les relations**. Tenez-vous au courant des anniversaires, des fêtes et des résultats. Il est courant de ne plus voir personne aux fêtes « quand le moral n'est plus là ». Invitez également les conjoints... on ne connaît jamais assez bien ses collaborateurs.
- **La paye au bon moment**. La remise des bulletins de salaires est un moment important, ponctuel et régulier. Vérifiez les montants! Les erreurs nuisent à la bonne entente. C'est l'essence et le principal moteur de votre salarié. Expliquez et commentez toute différence en plus ou en moins.
- **La gestion des horaires** est souvent la cause de la perte de confiance et du départ. Préférez la productivité, celle dont le temps est gagné à la gestion tatillonne des heures effectivement effectuées qui peuvent s'avérer catastrophiques et contre-productives.
- **L'évaluation du travail effectué**. Les gens se comportent généralement de la manière dont on les traite. Ne considérez pas vos collaborateurs comme des bébés. Il y a mieux à faire pour les responsabiliser comme par exemple le fait d'auto-juger son travail en compagnie du patron.
- **La confiance celle qui entraîne les résultats**. L'homme est indépendant et la confiance, le moteur de toute évolution. Plus un collaborateur est indépendant plus il doit se motiver pour y arriver. Attention à bien valider et reconnaître les résultats.

LA MOTIVATION DES SALARIÉS EST DE VOTRE RESPONSABILITÉ

Le bon sens et la relation humaine deviennent la compétence essentielle du patron de demain. Négliger son importance induira une perte de confiance et de motivation donc de fidélité à court, moyen et long terme de vos salariés.

Avec la participation de M. Giovanni, dirigeant de Giovanni & Conseils, stratégies marketing management commercial à Strasbourg (67)



La **FORMATION** des salariés de l'entreprise artisanale

Privilégier les ressources internes à l'entreprise, encourager les salariés à s'investir dans les projets de l'entreprise en les formant aux besoins de l'entreprise et pourquoi pas à envisager de la reprendre... Quatre dispositifs de formation s'adressent aux salariés et chefs d'entreprise artisanale...

LE PLAN DE FORMATION

S'il n'est pas obligatoire d'établir un plan de formation, un certain nombre de dispositions incitent les entreprises à en prévoir un. En effet, l'employeur a l'obligation légale d'adapter ses salariés à leur poste de travail ; il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois des technologies et des organisations ; enfin, il peut proposer des formations visant à développer leurs compétences ou à lutter contre l'illettrisme.

Le plan de formation bénéficie à tous les salariés sans aucune condition d'ancienneté. Il concerne tous les types d'actions de formation, de bilan de compétences, de validation des acquis de l'expérience (VAE) ou de lutte contre l'illettrisme. Le financement du plan de formation est assuré par l'entreprise elle-même par l'intermédiaire du « taux de la participation des employeurs au développement de la formation professionnelle continue » qui est égal à un pourcentage de la masse salariale brute. Ce taux varie en fonction de la taille de l'entreprise, il est fixé à :

- 0,55 % de la masse salariale pour les entreprises de moins de 10 salariés,
- 1,05 % de la masse salariale pour les entreprises de 10 à moins de 20 salariés,
- 1,6 % de la masse salariale pour les entreprises de 20 salariés et plus.

LE DROIT INDIVIDUEL À LA FORMATION (DIF)

Le droit individuel à la formation



permet aux salariés de bénéficier d'actions de formation professionnelle, rémunérées ou indemnisées, réalisées dans ou en dehors du temps de travail.

À l'initiative du salarié, la mise en œuvre du DIF suppose, au préalable, une négociation individuelle entre le salarié et l'employeur qui doit permettre de déboucher sur un projet de formation.

Chaque salarié acquiert 20 heures chaque année cumulables sur 6 années dans la limite de 120 heures.

Les formations possibles doivent être des actions de promotion ; d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances ; de qualification ; d'actions dans le cadre d'accord de branche.

Les actions de formation sont géné-

ralement financées par les OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés). Les frais de formation et la

L'employeur a l'obligation légale d'adapter ses salariés à leur poste de travail ; il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi.



rémunération des salariés en DIF sont pris en charge.

LA PÉRIODE DE PROFESSIONNALISATION

La période de professionnalisation permet à l'employeur et au salarié de bâtir un parcours de professionnalisation, financé par un OPCA. Réservée à certaines catégories de salariés en contrat à durée indéterminée, mais aussi aux bénéficiaires d'un contrat unique d'insertion (CUI), en vue de leur maintien dans l'emploi, elle permet d'acquérir une qualification ou de participer à une action de formation reconnue prioritaire par les partenaires sociaux. Basée sur l'alternance, elle associe des enseignements généraux, technologiques et professionnels et la pratique en entreprise en rapport avec la qualification recherchée.

LE CONGÉ INDIVIDUEL DE FORMATION (CIF)

Au cours de sa vie professionnelle, un salarié peut souhaiter reprendre des études, changer d'orientation, de métier ou encore compléter ses connaissances. Compte tenu du fait que les souhaits du salarié ne rejoignent pas toujours la politique de formation de l'employeur, le congé individuel de formation a été créé dans les années 70 afin de permettre au salarié de suivre sa propre logique de formation. L'initiative du départ de formation en CIF revient au salarié qui dispose d'une ancienneté d'au moins 24 mois dans l'entreprise, l'accord de l'employeur est obligatoire. Les actions de formation et rémunérations, à condition qu'elles correspondent aux actions de formations définies légalement (cf. Code du travail) peuvent être prises en charges par les Fongecif ou OPCA selon les métiers. La limite de prise en charge est fixée à 1200 heures de formation et un an pour les stages en continu et à temps plein.

➔ Prenez contact avec votre CMA.

Zoom

Le Fongecif Lorraine : faites évoluer votre parcours professionnel !

Le Fongecif Lorraine est un organisme paritaire agréé par l'État. Il est composé d'un conseil d'administration de 20 représentants d'organisations syndicales de salariés (CGT, CFTC, CFE-CGC, CFTD, CGT-FO) et d'employeurs (MEDEF, CGPME, UPA) et d'une équipe de 18 collaborateurs et collaboratrices. Il accueille, informe, accompagne, conseille et finance les projets de salariés qui s'engagent dans une évolution de leur parcours professionnel :



« Nous dispensons près de 10 000 prestations d'information ou de conseil chaque année. Plus de 1 000 Congés individuels de formation (CIF) ont été financés en 2010. Nous nous adressons aux salariés du secteur privé tant en CDD qu'en CDI », indiquent Roger Tarillon et Éric Hassan, respectivement Président et Vice-président du Fongecif Lorraine.

« Qu'il s'agisse de parcours de qualification, notamment pour acquérir un premier diplôme ou de démarches de mobilité afin de changer de métier dans la même entreprise ou dans une autre, le Fongecif Lorraine mobilise ses équipes pour répondre aux demandes d'information et de conseil », ajoute Éric Hassan.

Roger Tarillon indique que pour y parvenir, « le Fongecif Lorraine est présent sur les quatre départements de la région Lorraine et assure des permanences régulières, mais aussi une présence permanente à Metz et à Nancy ».

Le budget du Fongecif (18 M d'euros) a aussi permis de financer, en 2010, 750 bilans de compétences et 250 validations des acquis de l'expérience, autre moyen d'accéder à un diplôme.

« Depuis fin 2010, le Fongecif Lorraine est certifié ISO 9001-2008, gage d'un service adapté aux demandes de ceux qui sollicitent nos services, mais aussi témoignage d'une volonté partagée d'améliorer de façon permanente notre offre de services », concluent Roger Tarillon et Éric Hassan.

Pour toute information :
Fongecif Lorraine, 6 rue Cyfflé - Le Trident - BP 20116
54003 Nancy Cedex



Le Livret d'ÉPARGNE SALARIALE

La loi du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié a instauré la mise en place d'un Livret d'Épargne Salariale qui doit être remis par l'entreprise à tous ses salariés. Il présente les différents dispositifs d'épargne salariale pouvant être mis en place...

PARTICIPATION (RÉSERVE SPÉCIALE DE PARTICIPATION)

La participation est un dispositif qui permet de distribuer aux salariés une partie des bénéfices de l'entreprise, qu'ils ont contribué à générer. Le montant de la Participation (dite Réserve Spéciale de Participation) est subordonné aux résultats de l'entreprise.

INTÉRESSEMENT

L'intéressement est un dispositif permettant d'associer financièrement les salariés aux résultats ou aux performances de l'entreprise, par le versement de primes immédiatement disponibles calculées en fonction de ces résultats ou performances. Sa mise en place est facultative. L'intéressement doit présenter un caractère collectif. Toutefois, une condition d'ancienneté peut être exigée.

PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE

Le Plan d'Épargne d'Entreprise (PEE) est une formule d'épargne volontaire ouverte à tous les salariés (une condition d'ancienneté peut toutefois être exigée). Il permet à chaque bénéficiaire de se constituer, avec l'aide de son entreprise, une épargne investie dans des supports financiers, devenant disponible au bout de 5 ans, ou plus tôt dans certains cas de déblocages anticipés.

PLAN D'ÉPARGNE INTERENTREPRISES

Le Plan d'Épargne Interentreprises (PEI) est une forme de PEE commun à plusieurs entreprises, pour faciliter ainsi l'accès des petites et moyen-



nes entreprises à l'épargne salariale. C'est une formule d'épargne volontaire ouverte à tous les salariés (une condition d'ancienneté peut toutefois être exigée), commune à plusieurs entreprises. Ses caractéristiques sont les mêmes que le PEE.

PLAN D'ÉPARGNE RETRAITE COLLECTIF (PERCO)

Le Plan d'Épargne Retraite Collectif (PERCO) est une formule d'épargne volontaire ouverte à tous les salariés (une condition d'ancienneté peut toutefois être exigée). Il permet à chaque bénéficiaire de se constituer, avec l'aide de son entreprise, une épargne retraite, investie dans des supports financiers, des Fonds Communs de Placement d'Entreprise (FCPE) diversifiés, qui devient disponible à la date de départ en retraite (ou plus tôt dans certains cas de déblocages anticipés) sous forme d'un capital ou d'une rente viagère.

PLAN D'ÉPARGNE RETRAITE COLLECTIF INTERENTREPRISES (PERCOI)

Le Plan d'Épargne Retraite Collectif Interentreprises (PERCOI) est une forme de PERCO commun à plusieurs entreprises. C'est une formule d'épargne volontaire ouverte à tous les salariés (une condition d'ancienneté peut toutefois être exigée), commune à plusieurs entreprises.

VERSEMENTS SUR UN PLAN D'ÉPARGNE

Les versements annuels d'un salarié aux Plans d'épargne d'entreprise auxquels il participe ne peuvent excéder un quart de sa rémunération annuelle ou de son revenu professionnel imposé à l'impôt sur le revenu au titre de l'année précédente.

Avec la participation de Pierre Lebourgeois, Directeur Gestelia Vosges Lorraine





RÉUSSIR SA TRANSMISSION en pérennisant des emplois

La réussite de la transmission d'une entreprise artisanale réside tout autant dans la bonne santé de l'entreprise que dans le degré d'implication de son personnel.

PAS D'IMPROVISATION DANS LA GESTION DU CAPITAL HUMAIN!

La vente de l'entreprise est une étape de développement. Et comme tout projet de cet ordre, la démarche ne s'improvise pas, surtout pour gérer l'avoir le plus précieux de l'entreprise. La succession dans la direction de l'entreprise peut très facilement bousculer une organisation et des savoir-faire.

Un diagnostic s'impose alors au cédant. Les objectifs seront, entre autres, d'apprécier le travail de chaque salarié en fonction des besoins futurs de l'entreprise, d'étudier les contrats de travail en cours et les futurs départs à la retraite, de former le personnel à l'évolution de leurs fonctions, etc.

Maintenir la cohésion de l'équipe dans la préparation du projet de transmission n'est pas le seul vecteur commun pour la pérennité des emplois.

LA REPRISE DE L'ENTREPRISE PAR LES SALARIÉS : UNE SOLUTION À ENVISAGER

La dynamique de groupe est un atout. Alors pourquoi ne pas en tirer parti et envisager la transmission de l'entreprise aux salariés.

Deux formules spécifiques et avantageuses fiscalement existent : la reprise en SCOP (Société Coopérative de Production) et le RES (Rachat d'Entreprise par ses Salariés). La prise de responsabilités partagée est

rassurante. Sur le plan humain, on satisfait à la fois une attente collective et un besoin personnel.

Quelle que soit la solution envisagée, un accompagnement est conseillé pour mettre en avant l'entreprise dans le seul objectif de réussir sa transmission.

**La succession dans
la direction de
l'entreprise peut très
facilement bousculer
une organisation
et des savoir-faire.**

Paroles
d'artisan

Delphine Chevolet, coiffeuse à Neuves-Maisons (54)

« Pour se lancer, il n'y avait pas mieux ! »

Tout débute lorsque Geneviève Ferrari commence à penser à la retraite et faire reprendre son salon de coiffure. C'est à ce moment que Delphine Chevolet entre en action... ancienne apprentie à l'époque chez Geneviève Coiff', elles restent en contacts réguliers après le départ de Delphine. Deux ans plus tard, après avoir fait ses armes chez Ogier, elle réintègre l'équipe... avec la clé la reprise du salon.

Les rôles s'inversent alors : Delphine devient la gérante du nouveau salon Formes et Nuances et reprend comme salariée son ancienne patronne à mi-temps. « Cela m'a permis de reprendre d'une manière très rassurante ! Et Madame Ferrari a pu se retirer de la vie active tout en douceur ! J'ai même pu recruter de suite un autre mi-temps. »

Cette transmission, bien réfléchie s'est faite dans les meilleures conditions pour toutes les deux. Depuis sept ans, Delphine continue à recruter des apprentis. Elle a également recruté un autre salarié en ouvrant un nouveau salon, le Fauteuil du Barbier, dédié à la coiffure pour homme et au rasage à l'ancienne à 200 mètres du premier salon.

➔ SALON FORMES ET NUANCES,
NEUVES-MAISONS - TÉL. : 03 83 47 09 42



© CUMA 54

Les CONTACTS utiles

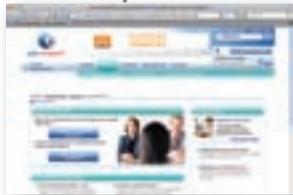
Ministère



Édité par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, il regroupe de manière exhaustive fiches pratiques, recherches et études dans les domaines du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle, de l'apprentissage, des retraites et de la santé.

www.travail-emploi-sante.gouv.fr

Pôle Emploi



Pour aider à satisfaire les besoins de recrutement des entreprises et accroître les opportunités offertes aux demandeurs d'emploi, le Pôle Emploi propose des services modulables en fonction des attentes des entreprises (dépôt d'offres, conseils en recrutement, consultation de CV en ligne, numéro spécial...).

www.poleemploi.fr

Inffolor



Le portail lorrain d'information sur la formation et l'orientation tout au long de la vie. Il propose toute l'information

sur les métiers, la formation et l'emploi, notamment en Lorraine: s'informer pour mieux se former.

www.inffolor.org

Institut Supérieur des Métiers



L'organisation de l'Institut Supérieur des Métiers s'appuie sur des équipes pluridisciplinaires et sur un vaste réseau de compétences qui fait appel notamment à des universitaires, des chercheurs, des élus locaux pour répondre aux attentes des pouvoirs publics, des organisations professionnelles et des Chambres de Métiers et de l'Artisanat dans leurs actions en faveur des entreprises artisanales.

www.ism.infometiers.org

Centre Inffo



Le Centre Inffo s'adresse aux professionnels de la formation professionnelle. Leurs bases de données puissantes sont en accès libre. À consulter : l'ensemble des titres et diplômes homologués, des rubriques d'actualités, une partie très complète sur la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).

www.centre-inffo.fr

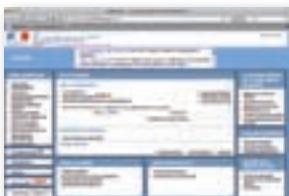
Journal officiel



Ce site édite un catalogue très complet qui permet de rechercher et commander (moyennant finances) une série de documents officiels. Sa rubrique « Conventions collectives » est très précieuse : elle permet d'identifier facilement la convention dont on dépend et de commander directement ce document.

www.journal-officiel.gouv.fr

Légifrance



L'essentiel du droit français. Le Journal officiel depuis 1990. Texte intégral des codes, des conventions collectives et des lois et décrets depuis 1978.

www.legifrance.gouv.fr

Service public



Ce portail indispensable vous guide dans vos droits et vos démarches en matière d'emploi, de formation, de justice... Il répond à des questions simples par des modules courts et pratiques: infos sur les concours, annuaires des

administrations, actualités... Très utile pour trouver le bon interlocuteur sans perdre de temps!

www.service-public.fr

Développement des compétences par la formation



La Direction générale des entreprises propose ce site sur la formation qui s'adresse aux chefs d'entreprise, directeurs RH et responsables de formation. Il propose des repères pour engager une démarche de développement des compétences et formaliser les besoins de formation, des fiches thématiques (plan de formation, cahier des charges...), des liens et adresses utiles pour trouver toute information sur la formation professionnelle.

www.industrie.gouv.fr

Halde



Toute l'actualité, les actions et les délibérations prises par la Halde - la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations - au jour le jour. Vous trouverez tous les lieux de permanences tenus par les correspondants locaux de la Halde dans votre département.

www.halde.fr



Faites **VOS COMPTES** et tirez-en les conclusions...

Résultats du test page 17

Vous avez obtenu un maximum de ▲
Encore du chemin à faire!

Il y a encore du chemin à faire, notre dossier spécial devrait vous guider pas à pas vers une prise en compte raisonnée de vos besoins en main-d'œuvre, de vos capacités de développement et de diversification. Une fois le recrutement effectué, vous n'en êtes qu'au début, vous devrez suivre la nouvelle recrue de près et lui donner tous les moyens de s'épanouir au sein de votre entreprise, de la motiver et de la fidéliser efficacement pour en faire un collaborateur essentiel à la pérennisation de votre entreprise. Pour bien faire, il vous faudra lire notre dossier de A à Z !

Vous avez obtenu un maximum de ●
Sur la bonne voie!

Manager dans l'âme, vous êtes en bonne voie vers une gestion cohérente des richesses humaines de votre entreprise... Cependant, malgré votre bonne volonté, il vous reste quelques lacunes et le temps vous manque souvent. Sortez la tête du guidon, observez votre environnement professionnel, évaluez vos besoins et les compétences de votre entreprise et de votre main-d'œuvre actuelle... Penchez-vous notamment de très près sur les témoignages d'experts et les encadrés pratiques de ce dossier spécial pour trouver les clés qui vous ouvriront les portes de la Gestion avec un grand G !

Vous avez obtenu un maximum de ■
Route toute tracée!

Un gestionnaire des ressources humaines, comme vous, n'a plus besoin de beaucoup de conseils. Mais attention, ne vous reposez pas sur vos acquis ! Les témoignages d'artisans de notre dossier spécial le prouvent, il faut en permanence anticiper. La mentalité des salariés change, le monde de la petite entreprise est en perpétuelle évolution. Une évolution qu'il faut suivre de près, des réponses qu'il faut trouver pour dynamiser l'entreprise et motiver les troupes !

Rencontre avec Nadine Morano

Entamer une « RÉVOLUTION CULTURELLE MAJEURE »

— Nadine Morano, ministre chargée de l'Apprentissage et de la Formation professionnelle, a accueilli les représentants des Chambres de Métiers et de l'Artisanat de Lorraine à sa permanence de Toul.

En réaffirmant la volonté du Président de la République de développer les effectifs de l'apprentissage, Nadine Morano s'est engagée à multiplier les initiatives et les décisions pour entamer une « révolution culturelle majeure » dans la formation professionnelle. Sont visés les modes de financements, les politiques et dispositifs d'orientation, la modernisation des établissements de la formation et l'image de l'apprentissage qu'il s'agira de redorer à travers une vaste campagne de promotion.

Madame la ministre s'est montrée très enthousiaste à l'écoute des propositions exposées par les Présidents des CMA de la région. Ils ont notamment insisté sur la nécessité d'optimiser les moyens de la formation professionnelle et de sortir des conflits coûteux et stériles opposant l'apprentissage et les lycées professionnels.

Les chambres consulaires et les organisations professionnelles ont un rôle suffisamment légitime pour accompagner ce mouvement de réformes.

La question de l'orientation a été largement débattue. Nadine Morano veut offrir une place de choix au secteur des métiers dans la politique et les dispositifs d'orientation. Les CMA ont proposé de mettre en place un dispositif de découverte des métiers dans le cadre d'un stage préalable à l'apprentissage pendant les vacances scolaires.



© CMA57

ONT ÉTÉ AUSSI ENVISAGÉS...

- la création d'un guichet unique pour l'apprentissage destiné à prendre en charge la totalité des démarches administratives liées à la conclusion des contrats par les CMA,
- une appréciation plus réaliste de l'étendue des compétences des maîtres d'apprentissage pour former des jeunes à des métiers connexes ou transverses,

- la mise en place de formations spécifiques en direction des jeunes bacheliers sur les métiers et le management dans l'optique d'une éventuelle reprise d'entreprise,
- enfin d'autres idées sont venues enrichir les débats sur la question du logement, des mutuelles, des trop contraignantes demandes de dérogations pour les apprentis mineurs.

« DANS LES CFA, J'AI VU DES JEUNES ÉPANOUIS GRÂCE À LEUR MÉTIER ET À UNE VISION DE LEUR AVENIR »



**300 exposants
au service des IAA !**

Un concentré d'idées performantes !

INGRÉDIENTS & PAI | ÉQUIPEMENTS & PROCÉDÉS | EMBALLAGES & CONDITIONNEMENTS

POUR CALCULER
VOUS-MÊME LE COÛT SALARIAL
D'UN APPRENTI, RENDEZ-VOUS
SUR LA PAGE D'ACCUEIL
DE WWW.CMA-NANCY.FR,
SUR WWW.CMA-MEUSE.FR OU SUR
WWW.SALAIREAPPRENTI.PME.GOUV.FR !

C net

MAÎTRE D'APPRENTISSAGE EN LIGNE

Avec près de 300 000 consultations par an, saril.org est le site de référence en Lorraine pour trouver un maître d'apprentissage. Vous recherchez un(e) apprenti(e) ? Confiez-nous vos offres d'apprentissage, nous les mettrons en ligne sur saril.org



Quel est le coût D'UN(E) APPRENTI(E) ?

— Calculés à partir de la totalité des salaires versés et des aides possibles pendant la durée du contrat, ces chiffres présentent différentes estimations en fonction de l'âge de l'apprenti(e).

COÛT* POUR UN APPRENTI EN CAP EN 2 ANS (RÉGIME GÉNÉRAL)	ÂGE DE L'APPRENTI		
	MOINS DE 18 ANS	ENTRE 18 ET 21 ANS	PLUS DE 21 ANS
SALAIRES VERSÉS EN 2 ANS	10 155,60	14 742	18 673,20
AIDES POSSIBLES EN 2 ANS	7 700	7 700	7 700
RESTE À LA CHARGE DE L'ENTREPRISE SUR 2 ANS	2 455,60	7 042	10 973,20

COÛT* POUR UN APPRENTI EN CAP EN 2 ANS BÂTIMENT ET TP	AGE DE L'APPRENTI		
	MOINS DE 18 ANS	ENTRE 18 ET 21 ANS	PLUS DE 21 ANS
SALAIRES VERSÉS EN 2 ANS	14 742	18 018	19 656
AIDES POSSIBLES EN 2 ANS	7 700	7 700	7 700
RESTE À LA CHARGE DE L'ENTREPRISE SUR 2 ANS	7 042	10 318	11 956

COÛT* POUR UN APPRENTI EN BAC PRO 3 ANS (RÉGIME GÉNÉRAL)	AGE DE L'APPRENTI		
	MOINS DE 18 ANS	ENTRE 18 ET 21 ANS	PLUS DE 21 ANS
SALAIRES VERSÉS EN 3 ANS	18 837	25 389	31 449,60
AIDES POSSIBLES EN 3 ANS	13 800	13 800	13 800
RESTE À LA CHARGE DE L'ENTREPRISE SUR 3 ANS	5 037	11 589	17 649,60

COÛT* POUR UN APPRENTI EN BAC PRO 2 ANS (RÉGIME GÉNÉRAL)	AGE DE L'APPRENTI		
	MOINS DE 18 ANS	ENTRE 18 ET 21 ANS	PLUS DE 21 ANS
SALAIRES VERSÉS EN 2 ANS	14 742	18 673,20	22 768,20
AIDES POSSIBLES EN 2 ANS	7 700	7 700	7 700
RESTE À LA CHARGE DE L'ENTREPRISE SUR 2 ANS	7 042	10 973,20	15 068,20

LE MONDE DU TRAVAIL EN UN CLIC

Toute l'actualité officielle en matière de travail et surtout une rubrique fiches pratiques en droit du travail, très utile et portant sur tous les grands thèmes du milieu du travail : heures supplémentaires, congés, contrats, aides...
www.travail.gouv.fr



UNE MINE D'INFORMATIONS

Un peu difficile à appréhender au début, avec de la pratique, ce site devient une mine d'informations pour se lancer dans une embauche, se renseigner sur les différents types de contrat et sur toutes les prestations de Pôle Emploi pour le recrutement et la formation.
www.poleemploi.fr



Aide mémoire

Smic horaire brut :

➔ 9 € (à compter du 01/01/11)

Smic mensuel brut

➔ 1 365 €

Sécurité Sociale :

(depuis le 01/01/10)

➔ Trimestre : 8838 €

➔ Mensuel : 2 946 €

Indice du coût de la construction INSEE :

➔ 3^e trim. 2010 : 1520

➔ 2^e trim. 2010 : 1517

➔ 1^{er} trim. 2010 : 1508

Indice National Bâtiment BTo1 :

➔ Septembre 2010 : 828,3

Taux de l'intérêt légal 2010 :

➔ 0,65 % (JO du 10/02/10)

Sources : CMA 55, avril 2011. *Coût en euros.

Ensemble,
la solidarité
mutualiste
se partage



Le régime maladie obligatoire de l'artisan et du commerçant

Dans le respect des valeurs mutualistes d'éthique et de solidarité, Mucim-Stanilas, première mutuelle régionale lorraine, a mobilisé les collaborateurs de ses 14 antennes RSI. Ils assurent le suivi personnalisé du régime obligatoire pour tous les travailleurs indépendants.

Partage de savoir-faire, partage d'expérience, partage de services. Ensemble, la solidarité mutualiste se partage.

Le service
aux assurés
artisans,
commerçants



mutualistes par vocation



www.mucimstanilas.fr

14 antennes RSI - 14 agences en Lorraine

NOUS LES PROS



ON VEUT UN ASSUREUR QUI S'ENGAGE

Les engagements de MAAF PRO

- Vous apporter l'expertise d'un conseiller pro
- Vous faire gagner du temps
- Récompenser votre fidélité
- Vous simplifier la vie
- Vous écouter pour nous améliorer



Pour en savoir plus

Contactez votre Conseiller MAAF PRO au

► N°Cristal 0 969 328 328

du lundi au vendredi de 8h30 à 18h30 et le samedi de 9h à 12h
(appel non surtaxé + coût selon opérateur)

Connectez vous sur

www.maaf-pro.fr



PRO
la référence qualité pro