

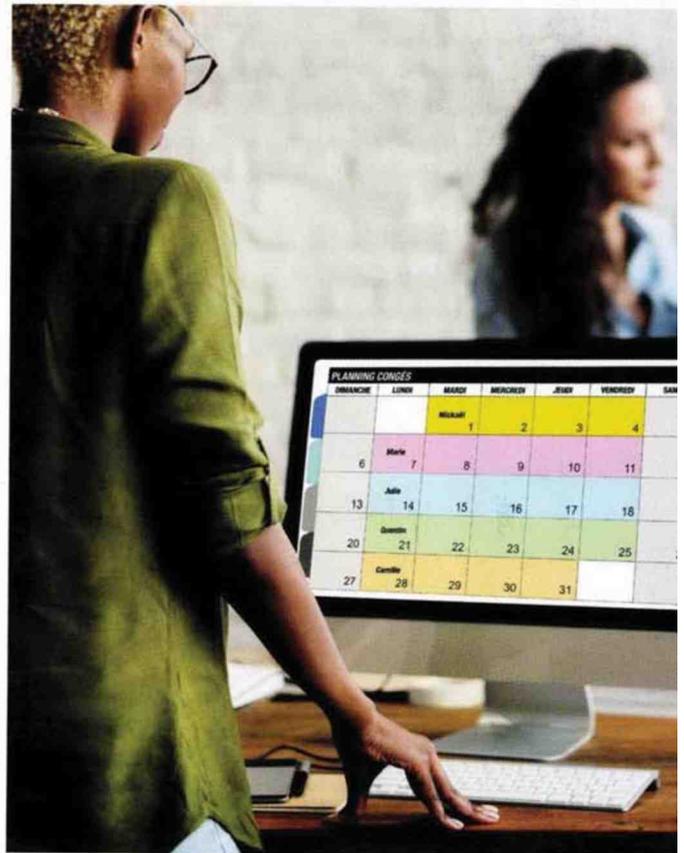
LE LAB' DES DÉCIDEURS | RESSOURCES HUMAINES

L'été approche à grand pas. Après des mois de labeur, les salariés vont enfin pouvoir lézarder au soleil les pieds dans l'eau. Mais la période des vacances estivales peut aussi virer au casse-tête lorsque tous les membres de l'équipe veulent partir en même temps. Entre la volonté d'accéder aux souhaits de chacun et celle d'assurer la continuité du service, les managers doivent rivaliser de diplomatie et d'ingéniosité pour gérer les départs.
Par Adeline Farge.

1- ANTICIPER

Rien de pire que de découvrir à la dernière minute que le service sera réduit à sa portion congrue en plein mois d'août alors qu'un projet crucial doit être bouclé à la rentrée. La règle d'or pour éviter toute mauvaise surprise consiste à planifier dès le mois de février les semaines de congés de votre équipe. D'autant qu'un départ en tir groupé peut nécessiter d'embaucher des salariés en CDD ou des intérimaires. Premier réflexe, établir un planning prévisionnel de la période estivale et, en fonction des contraintes et des échéances, déterminer vos besoins en personnel. *"La responsabilité des managers est de s'assurer d'avoir toujours des personnes compétentes en interne pour répondre aux commandes des clients et faire face à des situations d'urgence. En anticipant les départs en vacances, ils vont pouvoir réorganiser l'activité du service selon les effectifs présents, en avançant des prises de décisions, en décalant certains projets ou en instaurant des permanences"*, explique Antoine Fonteneau, juriste en droit social chez Gereso et auteur de *La gestion du temps de travail et des congés*. Ce coup d'avance vous laissera le temps d'organiser des réunions avant de transférer les dossiers en cours vers les membres de l'équipe présents et de prévenir vos clients de l'absence de leurs interlocuteurs habituels. S'il apparaît que le carnet de commandes est en chute libre l'été, le patron a aussi la possibilité de fermer les portes de l'entreprise et d'imposer aux salariés de prendre leurs congés payés à cette occasion. Pour les autres, la prise de congé s'organise par roulement. Pour ne pas vous retrouver assailli par les demandes la veille des départs, incitez les collaborateurs à poser leurs congés en début

CONGÉS PAYÉS
LES RÈGLES D'OR



d'année. *"Si le manager attend la dernière minute, il risque de refuser des vacances à des salariés qui ont déjà réservé leur hôtel. Cela peut susciter des tensions dans les équipes, du mécontentement et de la frustration chez les personnes qui ne partiront pas à la période souhaitée"*, prévient Isabelle Ayache-Revah, avocate en droit social au cabinet Raphaël Avocats.

2- LAISSER DE LA SOUPLESSE

En amont, réunissez vos collaborateurs pour leur présenter le calendrier des congés et leur expliquer les contraintes non négociables du service

DES SALARIÉS POUR SORTIR DU CASSE-TÊTE



LES CONSEILS À RETENIR

- Anticiper dès le début de l'année les départs en vacances des salariés
- Expliquer aux salariés les contraintes d'activité du service
- Laisser de la souplesse aux collaborateurs sur le choix de leurs dates de congés
- Fixer des règles sur l'ordre des départs équitables, transparentes et connues de tous
- Octroyer des jours de congés supplémentaires aux salariés qui partent en dehors des périodes scolaires

(permanences obligatoires, projets en cours, pic d'activité...) qui justifient que certaines dates soient exclues par la direction. Ensuite, laissez-les s'organiser entre eux. "La prise de congés ne doit pas être une décision unilatérale de l'employeur. Il faut tenir compte le plus possible des souhaits de chacun et trouver des solutions qui conviennent à tous. Pour éviter des conflits et un sentiment de sanction, c'est primordial de laisser de la souplesse dans la gestion des congés", recommande Sophie Torre, directrice générale adjointe d'Obea, spécialiste des ressources humaines et du management. Puisque des salariés détendus sont plus efficaces et investis au travail, la start-up parisienne Pop

Chef offre la liberté à ses collaborateurs de prendre autant de jours de vacances qu'ils souhaitent et quand ils le veulent sans avoir besoin de l'autorisation de leur patron. "Les salariés sont assez responsables et autonomes pour savoir quand ils peuvent partir en vacances. Ils sont les mieux placés pour se coordonner avec les autres membres de l'équipe et s'organiser en fonction de leur charge de travail. Cette liberté est la meilleure façon de les impliquer dans les projets de l'entreprise", estime François Raynaud de Fitte, co-fondateur de Pop Chef.

3- FIXER DES RÈGLES

Si une bérézina s'annonce, n'oubliez pas que l'employeur a le dernier mot en matière de congés. Vous pouvez les refuser s'ils nuisent à la bonne marche du service. De même, à moins que l'ordre des départs en congés soit précisé dans un accord de branche ou d'entreprise, il vous reviendra d'arbitrer entre deux collaborateurs qui souhaitent partir à la même période. Pour trancher en toute impartialité et éviter d'éventuelles contestations, appuyez-vous sur des critères objectifs tels que l'ancienneté du salarié et sa situation familiale, les possibilités de congés de son conjoint. En revanche, la méthode du premier arrivé, premier servi est à proscrire. "L'essentiel, pour qu'elles soient acceptées par tous, est d'édicter des règles équitables, transparentes et compréhensibles. Les salariés ne doivent pas avoir l'impression que les congés sont accordés à la tête du client", insiste Isabelle Ayache-Revah. Veillez ainsi à ce que ce ne soit pas toujours les mêmes qui se dévouent. Si l'un de vos collaborateurs accepte de décaler ses congés, engagez-vous à lui donner la priorité l'année suivante. Pas question non plus que les célibataires sans enfant soient tous les ans pénalisés. En guise de contrepartie, n'hésitez pas à octroyer des jours de vacances bonus à ceux qui prendront leur quartier d'été en dehors des vacances scolaires, au-delà des règles concernant le fractionnement. Dans tous les cas, suivez de près les compteurs de congés de vos collaborateurs et tirez la sonnette d'alarme si certains ont encore un paquet de jours à éculer. ■