

Caroline Diard

27 CAS PRATIQUES

DE GRH

Missions opérationnelles en entreprise

Mise en page : Belle Page

Maquette de couverture : Piaude design graphique  
Crédit visuel de couverture : Shutterstock/Aine

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	---

© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-077744-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Contexte global de l'entreprise</b>	<b>3</b>
<b>1 Politique de rémunération</b>	<b>7</b>
Mission 1 Fixation de la rémunération d'après une convention collective	8
Mission 2 Optimisation de la RÉMUNÉRATION du dirigeant	10
Mission 3 Répondre à un contrôle URSSAF	18
Mission 4 Effectuer un calcul de primes contractuelles	26
Mission 5 Calculer les effets de la masse salariale (report, d'effectif, GVT...)	29
Mission 6 Calcul de l'effet de Noria	32
<b>2 Administration du personnel</b>	<b>35</b>
Mission 7 Rédiger un contrat de travail avec des clauses spécifiques	36

<b>Mission 8</b>	Renouveler la période d'essai d'un cadre (convention SYNTEC) : les erreurs à éviter	47
<b>Mission 9</b>	Licenciement du PDG et négociation d'un protocole d'accord transactionnel	49
<b>Mission 10</b>	Gestion des absences des salariés	58
<b>Mission 11</b>	La prime de vacances dans le secteur du bâtiment	66
<b>Mission 12</b>	Intégrer des jeunes dans l'entreprise	70
<b>Mission 13</b>	Sanctionner un salarié, calculer une indemnité de licenciement et l'expliquer au salarié	72
<b>3</b>	<b>Gestion des compétences</b>	75
<b>Mission 14</b>	Analyse de la pyramide des âges : anticiper les évolutions de la structure	76
<b>Mission 15</b>	Mise en place des entretiens professionnels : impliquer les managers	81
<b>Mission 16</b>	Élaboration d'une fiche de poste	85
<b>Mission 17</b>	Mise en place d'un intranet RH	88
<b>Mission 18</b>	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	91
<b>Mission 19</b>	Mise en place d'un système d'évaluation 360 degrés	93
<b>Mission 20</b>	Anticiper les problèmes des doubles carrières	98
<b>4</b>	<b>Négociation sociale</b>	103
<b>Mission 21</b>	Signer un accord d'entreprise	104
<b>Mission 22</b>	Se mettre en conformité au regard des obligations en matière de représentants du personnel	110
<b>Mission 23</b>	Organiser les élections des délégués du personnel	113
<b>Mission 24</b>	Licenciement collectif pour motif économique	121
<b>Mission 25</b>	Présenter un projet d'internalisation de la paye en comité de direction	129
<b>Mission 26</b>	Négocier un accord sur le télétravail et prévoir le droit à la déconnexion	136
<b>Mission 27</b>	Transparence auprès des IRPs (Instances Représentatives du Personnel)	140

<b>Annexes</b>	<b>149</b>
Annexe 1	150
Annexe 2	151
Annexe 3	152
Annexe 4	153
Annexe 5	154
Annexe 6	156
Annexe 7	158
Annexe 8	160
Annexe 9	161
Annexe 10	161
Annexe 11	162
Annexe 12	164
Annexe 13	167
Annexe 14	171
Annexe 15	174
Annexe 16	175
Annexe 17	177
<b>Bibliographie</b>	<b>181</b>
<b>Sitographie</b>	<b>183</b>
<b>Index</b>	<b>185</b>



# Introduction

Le présent ouvrage propose une étude de cas s'appuyant sur une entreprise fictive dont l'évolution et la croissance permettent d'aborder plusieurs thèmes majeurs en matière de Gestion des Ressources Humaines : la politique de rémunération, l'administration du personnel, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la négociation sociale.

Chaque chapitre comporte plusieurs missions (cas) techniques spécifiques. Chaque mission comporte des annexes numérotées situées à la fin de l'ouvrage et un corrigé exhaustif. Chaque corrigé prend en compte le contexte réglementaire en vigueur.

Chapitres	Missions	Annexes
<b>1. Politique de rémunération</b>	<b>Mission 1</b> : fixation de la rémunération d'après une convention collective	Annexes 1, 2 et 3
	<b>Mission 2</b> : optimisation de la rémunération du dirigeant	Annexe 4
	<b>Mission 3</b> : Répondre à un contrôle URSSAF	Annexe 5, 6, 7 et 8
	<b>Mission 4</b> : Effectuer un calcul de primes contractuelles	
	<b>Mission 5</b> : Calculer les effets de la masse salariale	
	<b>Mission 6</b> : calcul de l'effet de Noria	

## Introduction

Chapitres	Missions	Annexes
<b>2. Administration du personnel</b>	<b>Mission 7</b> : Rédiger un contrat de travail avec des clauses spécifiques pour un ingénieur commercial et un contrat de travail en CDI pour un étudiant de 20 ans	Annexe 9
	<b>Mission 8</b> : renouveler la période d'essai d'un cadre (convention SYNTEC) : les erreurs à éviter	Annexe 9
	<b>Mission 9</b> : Licenciement du PDG et négociation d'un protocole d'accord transactionnel	Annexe 10
	<b>Mission 10</b> : Gestion des absences des salariés	Annexe 7
	<b>Mission 11</b> : La prime de vacances dans le secteur du bâtiment	
	<b>Mission 12</b> : intégrer des jeunes dans l'entreprise	Annexe 8
	<b>Mission 13</b> : sanctionner un salarié, calculer une indemnité de licenciement et l'expliquer au salarié	Annexe 10
<b>3. Gestion des compétences</b>	<b>Mission 14</b> : Analyse de la pyramide des âges : anticiper les évolutions de la structure	
	<b>Mission 15</b> : Mise en place des entretiens professionnels : impliquer les managers	Annexe 11 et 12
	<b>Mission 16</b> : Élaboration d'une fiche de poste	
	<b>Mission 17</b> : Mise en place d'un intranet RH	
	<b>Mission 18</b> : gestion prévisionnelle	
	<b>Mission 19</b> : mise en place d'un système d'évaluation 360 degrés	
	<b>Mission 20</b> : Anticiper les problèmes des doubles carrières	
<b>4. Négociation sociale</b>	<b>Mission 21</b> : Signer un accord d'entreprise	Annexe 13
	<b>Mission 22</b> : se mettre en conformité au regard des obligations en matière de représentants du personnel	
	<b>Mission 23</b> : organiser les élections des représentants du personnel	Annexe 14
	<b>Mission 24</b> : Licenciement collectif pour motif économique	Annexe 15
	<b>Mission 25</b> : présenter un projet d'internalisation de la paye en comité de direction	Annexe 16
	<b>Mission 26</b> : négocier un accord sur le télétravail et prévoir le droit à la déconnexion	
	<b>Mission 27</b> : transparence auprès des IRPs	

# Contexte global de l'entreprise

L'entreprise DevLOG est une ESN (Entreprise de service du numérique). Elle a été créée en janvier 2013 à Lyon. Le dirigeant, Alphonse Vernier a choisi le statut de SAS à associé unique (SASU), avec un capital social de 5 000 euros. L'entreprise est enregistrée auprès du tribunal de commerce de Lyon.

Ce statut a été choisi afin de simplifier la gestion quotidienne de l'entreprise et de protéger le patrimoine personnel du créateur. La première domiciliation (provisoire) est effectuée au domicile du créateur. Dès l'embauche du premier salarié autre que le PDG, en septembre 2013, des locaux sont loués au centre de Lyon.

En 2014, l'activité de conseil en informatique et formation aux développements de logiciels, a démarré doucement avec les premières embauches. Le chiffre d'affaires est alors de 550 000 euros. En janvier 2015 les embauches continuent. En 2016 l'activité poursuit son développement et plusieurs développeurs et consultants renforcent l'équipe. En 2017, l'entreprise compte 34 salariés pour un CA de 5 millions d'euros. Il n'y a pas pour le moment de représentants du personnel. Les différentes missions pratiques qui suivent sont assignées au responsable RH, François Gallois qui a été recruté fin 2016 dans le cadre du développement important de l'entreprise.

L'entreprise dépend de la **convention collective SYNTEC**, convention collective nationale applicable au personnel des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseils.

**Le tableau qui suit présente la liste du personnel à fin décembre 2017 et servira de support à plusieurs reprises dans le reste de l'ouvrage.**

Nom	Date embauche	Intitulé de poste	Age	Statut	Salaire brut mensuel
Adam Laura	1 <sup>er</sup> janvier 2016	Assistante de direction	23	TAM	1 600
Ardouin Pierre	1 <sup>er</sup> août 2016	Technicien réseaux	24	TAM	1700
Benoît Sarah	16 avril 2017	Développeur	27	Cadre	3 225
Bihan Anne	1 <sup>er</sup> janvier 2014	Consultant	29	Cadre	3 600
Chapron Josiane	1 <sup>er</sup> février 2016	Comptable	59	TAM	2 100
Daurian Léane	1 <sup>er</sup> janvier 2017	Consultant	32	Cadre	4 000
Derichemont Charles	1 <sup>er</sup> septembre 2013	Directeur de la recherche et du développement	45	Cadre	6 800
Durant Simon	1 <sup>er</sup> mars 2014	Développeur	33	Cadre	3 500
Fabian Antoine	1 <sup>er</sup> juin 2015	Consultant avant-vente	38	Cadre	3 700
Faron Marc	1 <sup>er</sup> août 2015	Développeur	49	Cadre	3 780
Gallec Gwenael	1 <sup>er</sup> février 2017	Commercial	28	Cadre	2 500 + 1.8 % du CA réalisé
Gallois François	1 <sup>er</sup> novembre 2016	RRH	29	Cadre	3 900
Ilan Johan	1 <sup>er</sup> octobre 2015	Consultant	32	Cadre	3 160
Janet Luc	1 <sup>er</sup> novembre 2014	Développeur	59	Cadre	3 290
Kerdan Jean	1 <sup>er</sup> février 2014	Commercial	35	Cadre	3 400 + 1.8 % du CA réalisé
Lebrun Jean-Louis	1 <sup>er</sup> novembre 2013	Technicien	33	TAM	2 650
Ledeux Emma	1 <sup>er</sup> avril 2016	Technicien	28	TAM	2 200
Luton Adrien	1 <sup>er</sup> mai 2015	Administrateur réseau	43	Cadre	3 900
Mugnier Thomas	1 <sup>er</sup> mars 2017	Consultant	44	Cadre	4 200
Muller Astrid	1 <sup>er</sup> novembre 2014	Développeur	39	Cadre	3 890
Navaro Maxime	1 <sup>er</sup> janvier 2014	Consultant	47	Cadre	3 760
<b>Olaf Dimitri</b>	1 <sup>er</sup> novembre 2016	Responsable commercial	40	Cadre	3 000 + 2,5% du CA réalisé
Ortense Latifa	1 <sup>er</sup> décembre 2016	Développeur	46	Cadre	2 890
Pannier Carine	1 <sup>er</sup> janvier 2017	Chargée de communication	32	Cadre	2 670

Nom	Date embauche	Intitulé de poste	Age	Statut	Salaire brut mensuel
Pinon Jean-François	1 <sup>er</sup> février 2017	Consultant avant-vente	31	Cadre	3 400
Pincevent Dorine	1 <sup>er</sup> janvier 2016	Responsable RH	34	Cadre	3 100
<b>Prunet Caroline</b>	1 <sup>er</sup> janvier 2016	Responsable financier	32	Cadre	4 870 + 15% sur objectifs
Quentin Laurence	1 <sup>er</sup> mai 2014	Consultant	39	Cadre	3 200
Quinson Léon	1 <sup>er</sup> juin 2015	Développeur	29	Cadre	3 120
Roux Jeanne	1 <sup>er</sup> avril 2016	Développeur	54	Cadre	2 980
Roy Daniel	1 <sup>er</sup> mai 2017	Consultant avant-vente	32	Cadre	3 050
Tessier Clément	1 <sup>er</sup> février 2015	Développeur	27	Cadre	2 980
Trudeau Christophe	1 <sup>er</sup> mars 2015	Consultant	29	Cadre	4 300
<b>Vernier Alphonse</b>	1 <sup>er</sup> juin 2013	PDG	33	Cadre	15 600 + 30 % sur objectifs

L'entreprise bénéficie du statut de JEI depuis sa création. En effet, les nouvelles entreprises, créées depuis 2004 et avant le 31 décembre 2016 investissant dans la recherche et le développement (R&D), peuvent bénéficier d'exonérations fiscales et sociales (source : servicepublic.fr). En effet, chez DevLOG les dépenses de recherche représentent au moins 15 % des charges totales engagées par l'entreprise au titre de chaque exercice depuis sa création.



Chapitre

1

# Politique de rémunération

## SOMMAIRE

- MISSION 1** Fixation de la rémunération d'après une convention collective
- MISSION 2** Optimisation de la rémunération du dirigeant
- MISSION 3** Répondre à un contrôle URSSAF
- MISSION 4** Effectuer un calcul de primes contractuelles
- MISSION 5** Calculer les effets de la masse salariale (report, d'effectif, GVT...)
- MISSION 6** Calcul de l'effet de Noria

**Mission 1**

**FIXATION DE LA RÉMUNÉRATION  
D'APRÈS UNE CONVENTION COLLECTIVE**

**Questions**

Les deux candidats, dont le CV est joint en annexe 1 et 2, sont recrutés : Thierry Lenoir et Fabien Durand.

Afin de finaliser leur contrat de travail, vous devez définir leur salaire et leur proposer un package de rémunération. (Ce salaire ne pourra pas être inférieur au minimum fixé par la convention collective).

Vous devez enfin compléter le tableau qui suit.

*Cette mission nécessite l'utilisation des grilles de rémunération en **annexe 3**.*

**Tableau à compléter**

Nom	Intitulé de poste	Affectation CCN et Salaire Minimum Conventionnel, package
Thierry Lenoir	Directeur commercial, membre du comité de direction	
Fabien Durand	Chef de projet	

**Corrigé**

Le fonctionnement de la convention SYNTEC est le suivant : il y a deux catégories concernant la rémunération : les ETAM (employés, techniciens, agents de maîtrise) et les IC (ingénieurs et cadres).

Le dernier avenant en vigueur est l'avenant n° 44 du 30 mars 2017 (ETAM, ingénieurs et cadres) qui impose une nouvelle grille depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2017.

La rémunération des ingénieurs et cadres est forfaitaire.

Il faut d'abord faire correspondre au poste une position dans la classification.

Pour T. Lenoir, il sera directeur commercial, cadre et membre du comité de direction. Il bénéficie d'une longue expérience et d'une totale autonomie, son coefficient sera donc 3.3, 270 pour un SMC (Salaire Minimum Conventionnel) de 5 516,10 euros bruts. « *L'occupation de ce poste, qui entraîne de très larges initiatives et responsabilités et la nécessité d'une coordination entre plusieurs services, exige une grande valeur technique ou administrative* ».

Pour F. Durand, chef de projet, son coefficient sera 3.1, 170, et son salaire 3 473,10 euros bruts/mois ; « *Ingénieurs ou cadres placés généralement sous les*

*ordres d'un chef de service et qui exercent des fonctions dans lesquelles ils mettent en œuvre non seulement des connaissances équivalant à celles sanctionnées par un diplôme, mais aussi des connaissances pratiques étendues sans assurer, toutefois, dans leurs fonctions, une responsabilité complète et permanente qui revient en fait à leur chef ».*

Nom	Intitulé de poste	Package	Affectation CCN et Salaire Minimum Conventionnel
Thierry Lenoir	Directeur commercial, membre du comité de direction	Véhicule de fonction	3.3. 270, 5 516,10 euros
Fabien Durand	Chef de projet	Véhicule de fonction	3.1, 170, 3473,10 euros

Mission **2**

## OPTIMISATION DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT

Les premières années d'activité ne lui ayant pas permis de se verser un salaire mais disposant désormais d'une trésorerie suffisante, le dirigeant, Monsieur Alfonse Vernier, s'interroge au sujet de sa rémunération. Afin de lui garantir un revenu optimum et des droits sociaux *a minima*, il doit réfléchir à un système optimum et fiable.

Monsieur Vernier est mandataire social de l'entreprise (président) et bénéficie également d'un contrat de travail en tant que directeur général. Il exerce des fonctions techniques distinctes de son mandat social. Deux bulletins de salaire distincts sont donc établis chaque mois : un pour la fonction de président et l'autre pour la fonction de directeur général.

### Questions

1. Expliquez dans un premier temps quels sont ses droits sociaux potentiels puis détaillez les différents types de rémunération auxquels il peut prétendre en insistant sur l'optimisation fiscale et sociale.
2. Faites des propositions qui permettront également à terme de continuer à attirer et conserver les talents au sein de l'entreprise.

*Cette mission s'appuie sur l'utilisation de l'annexe 4.*

### Corrigé

La première question à soulever est celle de la protection sociale et du statut du dirigeant.

Le président de SASU (présence d'un associé unique) peut percevoir une rémunération en contrepartie de ses fonctions de mandataire social et obtenir ainsi des droits en matière de protection sociale. La rémunération du mandat social n'est pas obligatoire. Cette rémunération est fixée chaque année lors de l'assemblée générale ordinaire.

Ici le mandat de président fait l'objet d'une rémunération et il bénéficie d'un contrat de travail, ce dernier sera donc affilié au régime général de la Sécurité sociale et bénéficiera ainsi d'une protection sociale similaire (à l'exception de l'assurance chômage) à celle dont bénéficient les salariés affiliés au régime de droit commun. En effet, en tant qu'assimilé salarié, il est obligatoirement rattaché au régime général de Sécurité sociale et affilié en qualité d'assuré social à la (CPAM). Depuis la mise en œuvre de la protection universelle maladie à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, les conditions d'ouverture du droit au remboursement des frais de santé sont simplifiées, seul l'exercice d'une activité professionnelle est pris en compte, sans durée minimale d'exercice de l'activité exigée. En cas d'arrêt de travail de moins de six mois, il

pourra prétendre aux indemnités journalières pendant les six premiers mois d'arrêt de travail, et devra justifier d'avoir travaillé au moins 150 heures au cours des trois mois civils ou des 90 jours précédant l'arrêt de travail ; ou avoir cotisé sur un salaire au moins égal à 1 015 fois le montant du SMIC horaire au cours des six mois civils précédant l'arrêt de travail (source : ameli.fr). En cas d'arrêt de travail de plus de six mois, pour avoir droit aux indemnités journalières lorsque l'arrêt de travail se prolonge sans interruption au-delà du sixième mois, il faut justifier de 12 mois d'immatriculation à la date de l'arrêt de travail et avoir travaillé au moins 600 heures au cours des 12 mois civils ou des 365 jours précédant l'arrêt de travail ; ou avoir cotisé sur un salaire au moins égal à 2 030 fois le montant du SMIC horaire au cours des 12 mois civils précédant l'arrêt de travail. (source : ameli.fr)

Si auparavant Monsieur Vernier était micro-entrepreneur au titre d'une activité principale (précédemment dénommé auto-entrepreneur), il bénéficiait du RSI (Régime Social des indépendants) pour sa protection sociale obligatoire. Dès qu'il aura un premier bulletin de paye au titre d'un mandat social ou d'un contrat de travail, il doit entreprendre les démarches pour passer au régime général.

On s'intéressera ensuite à la question de la retraite et notamment la validation des trimestres de retraite. En 2018, la validation d'un trimestre nécessite des revenus au moins égaux au montant du SMIC horaire prévu pour chaque période au cours de laquelle Monsieur Vernier a travaillé, multiplié par 150 heures (soit, pour 2018, 1 498,5 euros). Il lui suffit donc de se verser un salaire égal à 1 498 euros bruts  $\times$  4 pour valider une année (5 992 euros).

De plus, chaque mois des cotisations sont prélevées sur les salaires pour la retraite complémentaire « ARRCO » (retraite complémentaire obligatoire pour tous les salariés) et éventuellement « AGIRC » (retraite complémentaire obligatoire pour les cadres et assimilés). Tous les ans, ces cotisations sont transformées en points de retraite.

Si le dirigeant choisit d'avoir le statut cadre et une rémunération supérieure à la tranche A (3 269 euros mensuels en 2017 et 3 311 en 2018), il optimise l'achat de points AGIRC. Si son salaire est inférieur à la Tranche A, il bénéficie de la GMP (Garantie Minimale de Points).

La GMP est une cotisation forfaitaire due à l'AGIRC au titre de la retraite complémentaire. Elle concerne les salariés cadres et assimilés touchant des revenus inférieurs à un certain seuil. Sont ainsi garantis 120 points retraite.

Chaque année, à la fin du 1<sup>er</sup> trimestre, le montant de la cotisation GMP et du salaire charnière, sont réévalués par le conseil d'administration de l'AGIRC. Ainsi, la cotisation GMP a été fixée en 2018 à 872,52 euros. Soit une cotisation de 72,71 euros par mois répartie de la façon suivante : 45,11 euros à la charge de l'employeur et 27,60 euros à la charge du salarié cadre et assimilé.

Monsieur Vernier souhaite également optimiser sa rémunération. Voici quelques solutions envisageables (source : *Aide-mémoire, Ressources humaines*, Dunod, 2017) :

- **Le salaire** : le salaire du dirigeant est soumis aux mêmes cotisations sociales qu'un salarié. En revanche, il ne cotise pas au chômage et ne sera pas pris en charge par pôle emploi à moins qu'il effectue des missions techniques distinctes de son mandant social et qu'il ne soit pas décideur quant à sa rémunération. Pôle emploi reste seul juge. Dans notre cas, il n'y a pas d'autre associé donc le dirigeant ne cotisera pas pour l'assurance chômage. Il ne peut pas bénéficier de la réduction Fillon, même s'il se verse une faible rémunération. Le salaire doit permettre au minimum de valider sa protection sociale obligatoire et ses trimestres de retraite.
- **Les primes** : L'entreprise est récente et le chiffre d'affaires peut fluctuer. Pour ne pas prendre de risques, il vaut mieux un salaire fixe minimum pour le dirigeant et verser des primes en fonction de l'activité.
- **Les dividendes** : Les sommes versées à l'associé à titre de dividendes sont portées par celui-ci dans sa déclaration annuelle de revenus (catégorie des revenus mobiliers), après application d'un abattement de 40 % destiné à compenser leur double imposition (au niveau de la société et de l'associé). Elles s'ajoutent aux autres revenus de son foyer fiscal, puis l'ensemble est soumis au barème progressif par tranches de l'impôt sur le revenu. En revanche, les dividendes perçus par les dirigeants relevant du régime social des salariés (gérants minoritaires de SARL, présidents de SAS ou de SA., ...), ne sont pas assujettis aux cotisations sociales mais supportent les **prélèvements sociaux** retenus à la source, d'un taux global de 17,2 %.

Ces prélèvements sociaux représentent :

- le prélèvement social de 4,5 % ;
- la contribution additionnelle au prélèvement social de 0,3 % ;
- la CSG (9,9 %) et la CRDS (0,5 %) ;
- le prélèvement de solidarité de 2 % (source : afecreation.fr).

### Les avantages divers

Monsieur Vernier peut décider de mettre en place les bons d'achats pour événements. La mise en place ne nécessite aucune formalité et le dirigeant peut en bénéficier. L'attribution du bon d'achat doit être en lien avec l'un des événements suivants :

- la naissance ;
- le mariage, le Pacs ;
- la retraite ;
- la fête des mères et des pères ;
- la Sainte Catherine et la Saint Nicolas ;
- Noël pour les salariés et les enfants jusqu'à 16 ans révolus dans l'année civile ;
- la rentrée scolaire pour les salariés ayant des enfants de moins de 26 ans dans l'année d'attribution du bon d'achat (sous réserve de la justification du suivi de scolarité). Les bénéficiaires doivent être concernés par l'événement.

Un seuil de 5 % du plafond mensuel de la Sécurité sociale (soit 163 euros en 2017 et 165,55 en 2018), est appliqué par événement. Les bons d'achat sont donc cumulables, par événement, s'ils respectent le seuil de 5 % du plafond mensuel. Deux événements ont nécessité des adaptations de ce seuil de 5 % :

- Pour la rentrée scolaire, il est de 5 % du plafond mensuel par enfant.
- Pour Noël, le seuil est de **5 % par enfant et 5 % par salarié**.

Lorsque ces conditions ne sont pas simultanément remplies, le bon d'achat est soumis pour son montant global, c'est-à-dire en totalité et dès le 1<sup>er</sup> euro. (source : urssaf.fr)

N.B. : la vigilance est cependant de mise dans la mesure où la Cour de cassation a remis en cause la valeur juridique de la tolérance de la circulaire ACOSS de 2011 (Cour de cassation, 2<sup>e</sup> chambre civile, 30 mars 2017, n° 15-25 453 (la tolérance ACOSS sur l'exonération sociale des cadeaux et bons d'achat est dépourvue de toute portée normative).

## Chèques culture

Monsieur Vernier peut également mettre en place, sans formalité particulière, des chèques lire/disques. Ils sont exonérés de charges sociales sans autre condition que celle d'être attribués par le Comité d'entreprise, ou par l'employeur en l'absence de Comité d'entreprise. Il n'y a pas de contrainte de plafond, pas de contrainte de situation familiale ni d'événements.

## CESU

Le **chèque emploi service universel (CESU) préfinancé** peut bénéficier à **tout salarié** travaillant dans une entreprise l'ayant mis en place.

Depuis 2007, les dirigeants d'entreprise (gérants, entrepreneurs individuels, etc.) peuvent eux aussi recevoir des CESU préfinancés par leur entreprise. À condition toutefois que l'ensemble des salariés bénéficient de la même aide accordée selon les mêmes modalités. Dans les entreprises qui n'emploient aucun salarié, notamment les entreprises individuelles, les dirigeants peuvent s'octroyer des Cesu préfinancés sans aucune autre conditions que celles fixées pour l'exonération fiscale et sociale.

Le CESU préfinancé présente les avantages suivants pour l'employeur qui le met en place :

- Il correspond à un complément de rémunération exonéré de charges sociales dans une limite de 1 830 € par salarié et par an en 2017.
- Il permet à l'entreprise qui le co-finance, de bénéficier d'un crédit d'impôt de 25 % de sa contribution financière.
- Exonéré de cotisations sociales : cotisations URSSAF, cotisations pôle emploi, cotisations et retraites complémentaires.

- Exonéré de charges fiscales : taxe d'apprentissage, participation à la construction, participation à la formation continue, taxe sur les salaires.
- Déductible du bénéfice imposable : la contribution est admise dans vos frais généraux, au même titre que les autres dépenses d'œuvres sociales.
- Éligible à un crédit d'impôt à hauteur de 25 % (plafond de 500 000 euros par exercice) (2).

(N.B. : Sous réserve du respect des conditions posées par l'article 244 quater F du Code Général des Impôts et l'Instruction fiscale 4A-11-04 du 03.12.2004). (Source : travail.emploi.gouv.fr)

### **Tickets restaurant**

Le chef d'entreprise peut bénéficier des tickets restaurant, les salariés aussi dans ce cas. Le plafond d'exonération est de 5,38 euros par jour travaillé (plafond 2017, le plafond est porté à 5,43 en 2018). La part patronale est comprise entre 50 et 60 %.

### **Chèques-vacances**

Toutes les entreprises, quel que soit leur effectif, peuvent proposer des chèques-vacances à leurs salariés, qu'ils soient en CDI ou en CDD. Les chèques-vacances sont également ouverts aux dirigeants ou gérants d'entreprise de moins de 50 salariés et aux travailleurs indépendants qui le souhaitent. Le chèque-vacances est un complément de revenus déductible du bénéfice imposable, exonéré de charges sociales (sauf CSG / CRDS), dans la limite de 445 € par salarié et par an, net d'impôt pour le salarié.

- Pour l'employeur, 0,00 € de charges sociales et fiscales à concurrence de 30 % du SMIC mensuel brut par salarié et par an, soit 445 € en 2017 et 449 pour 2018 (sauf CSG, CRDS).
- Pour les salariés, un pouvoir d'achat supplémentaire sous la forme d'un complément de revenus.

La contribution de l'employeur à l'acquisition des chèques-vacances ne peut dépasser :

- 80 % de la valeur libératoire des chèques vacances si la rémunération moyenne des bénéficiaires au cours des trois derniers mois précédant l'attribution est inférieure au plafond de la sécurité sociale apprécié sur une base mensuelle ;
- 50 % de la valeur libératoire des chèques-vacances si la rémunération moyenne des bénéficiaires au cours des trois derniers mois précédant l'attribution est supérieure au plafond de la sécurité sociale apprécié sur une base mensuelle.

Ces pourcentages sont majorés de 5 % par enfant à charge et de 10 % par enfant handicapé dans la limite de 15 %. (source : ancv.com)

Monsieur Vernier peut également envisager l'achat d'un véhicule. Si Monsieur Vernier souhaite acheter un véhicule haut de gamme, neuf, et qu'il a peu de

déplacements professionnels (moins de 5 000 km par an) il va privilégier l'achat d'un véhicule par l'entreprise : donc une voiture de société.

N.B. : Toute société possédant ou utilisant des voitures de tourisme (avec places à l'arrière) est redevable de la taxe sur les véhicules de société (TVS), due au 30 novembre de chaque année. Elle est calculée en fonction du taux de CO<sub>2</sub> émis par le véhicule, pas de récupération de TVA.

Il est possible aussi d'envisager le versement d'indemnités kilométriques (d'après le barème fiscal) si le dirigeant utilise son véhicule personnel (non soumises à l'IR : solution souvent la plus avantageuse).

### **Les remboursements de frais**

Les frais du type affranchissement, téléphone, frais kilométriques relatifs aux déplacements professionnels réellement engagés par Monsieur Vernier pour les besoins de l'activité professionnelle sont remboursés au réel et sur justificatif.

### **La retraite**

La retraite supplémentaire. Monsieur Vernier peut envisager la mise en place d'un régime à cotisations définies (article 83) : l'entreprise soutient l'effort d'épargne par sa contribution. Mise en place par collège de salariés, cette solution est alimentée par les cotisations périodiques versées par l'entreprise. La sortie s'effectue sous forme de rente viagère. Il y a des avantages fiscaux pour l'entreprise comme pour le salarié : les cotisations versées sont exonérées de charges et non imposables. Il existe un large choix de placements et de types de gestion (libre ou pilotée). Il est possible d'effectuer des versements individuels facultatifs, avec le contrat. L'entreprise peut également opter pour un régime à prestations définies (article 39) : financée par l'entreprise, cette solution garantit à l'avance le montant de la retraite, sous forme de rente viagère. Les sommes versées sont exonérées d'impôt sur le revenu. Les rentes bénéficient d'abattements et sont exonérées des charges sociales. Les cotisations versées par l'entreprise sont exonérées de charges sociales, de la CSG (contribution sociale généralisée) et de la CRDS (contribution au remboursement de la dette sociale). Les cotisations sont déductibles du bénéfice imposable de l'entreprise.

### **La mutuelle et la prévoyance**

La participation de l'employeur à un régime de prévoyance complémentaire collectif et obligatoire était jusqu'à présent exclue, sous certaines limites, du revenu imposable du salarié. Elles sont désormais ajoutées à la rémunération prise en compte pour le calcul de l'impôt sur le revenu (IR). Les contributions patronales au financement de garanties de prévoyance complémentaires qui remplissent les conditions d'exonération requises sont exclues de la base de calcul des cotisations de la Sécurité sociale, dans une limite égale à :

- 6 % du plafond de la Sécurité sociale ;
- 1,5 % de la rémunération brute soumise aux cotisations de la Sécurité sociale.

Le total des contributions exonérées ne peut pas excéder 12 % du montant du plafond de la Sécurité sociale (source : urssaf.fr).

## L'épargne salariale

Monsieur Vernier peut également optimiser sa rémunération et motiver ses collaborateurs en mettant en place un PERCO-I (Plan d'Épargne Collectif Interentreprises), qui est souscrit pour tous les salariés, inclut également le dirigeant. (NB : cette solution est pratique car elle ne nécessite pas la signature d'un accord d'entreprise. L'adhésion au plan fourni par un perstataire suffit.). Les abondements de l'entreprise, exonérés de charges sociales, peuvent s'ajouter à la participation, à l'intéressement et aux versements volontaires. La sortie peut se faire sous forme de rente ou de capital. La fiscalité est avantageuse pour l'entreprise et le salarié : exonération des charges sociales et de l'impôt. Pendant la phase d'épargne, les versements sont exonérés des cotisations sociales et de l'impôt sur les sociétés.

La mise en place d'un PEI ou d'un PERCO-I est possible à partir d'au moins 1 salarié (même à temps partiel) titulaire d'un contrat de travail de droit privé, en plus du mandataire social ou du dirigeant (salarié ou non salarié). Le PEE peut être mis en place par un accord négocié avec les partenaires sociaux ou par référendum à la majorité des 2/3 des salariés.

Si aucun accord n'est trouvé et que les négociations échouent, ou bien si l'entreprise ne possède pas de délégués syndicaux, le chef d'entreprise peut décider de mettre en place le PEE de manière unilatérale. Dans le cas de Monsieur Vernier, si au moment de la mise en place, l'entreprise n'a toujours pas de représentants du personnel, il s'agira d'organiser un référendum.

Le plan d'épargne d'entreprise peut être alimenté par :

- les versements volontaires (maximum 25 % de la rémunération perçue au cours de l'année de versement) ;
- les versements complémentaires que l'employeur s'est engagé à verser (appelés « abondement ») : l'abondement versé au cours d'une année civile ne peut ainsi excéder le triple de la contribution du bénéficiaire ni être supérieur à 8 % du plafond annuel de la Sécurité sociale par an (soit environ 3 138 € en 2017 et 3 178 euros en 2018) ;
- l'intéressement ; et la participation (source : urssaf.fr).

L'épargne ainsi constituée est **bloquée pendant 5 ans**. Il existe 12 cas de déblocage anticipé sans pénalités fiscales (mariage, conclusion d'un Pacs, naissance ou adoption d'un 3<sup>e</sup> enfant, divorce, séparation, dissolution d'un Pacs avec la garde d'au moins un enfant, invalidité (salarié, époux(se) ou partenaire de Pacs, enfants), décès

(salarié, époux(se), partenaire de Pacs), rupture de contrat de travail, surendettement, création ou reprise d'entreprise, frais occasionnés par la résidence principale (acquisition, travaux d'agrandissement, remise en état suite à une catastrophe naturelle).

Le **plan d'épargne retraite collectif (PERCO)** permet au salarié de se **constituer une épargne**, accessible au moment de la retraite **sous forme de rente ou de capital**.

Il est ouvert au salarié et aux dirigeants de TPE.

Il leur permet de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières (actions, obligations, etc.).

Le PERCO peut recevoir les versements issus :

- de l'épargne personnelle (dans la limite de 25 % de la rémunération annuelle), de l'intéressement ;
- de la participation aux résultats de l'entreprise ;
- d'un compte épargne-temps.

L'entreprise peut verser un complément (« abondement ») limité à 16 % du PASS par an et qui ne peut dépasser le triple de la contribution du salarié au plan.

N.B. : Ces sommes sont soumises au forfait social de 20 %.

Pour attirer une population d'informaticiens, très recherchés, il faut se démarquer des entreprises concurrentes. L'entreprise est trop petite pour avoir un comité d'entreprise. Les salariés ne bénéficient donc d'aucuns avantages sociaux.

La première chose à faire est de mettre en place un management par objectifs avec un système de primes très attractives.

Pour conclure, afin de faire les bons choix concernant la rémunération du dirigeant, il faut travailler en deux temps : la rémunération immédiate qui sera donc composée de :

- La **rémunération individuelle** :
  - Salaire fixe + primes.
  - Avantages en nature : véhicules, smartphone et PC.
- Et la rémunération collective qui permettra de proposer **une participation aux résultats**.

Ensuite, il faut réfléchir à la rémunération différée :

- Épargne collective avec la mise en place d'un PEI et d'un PERCO-I.
- Épargne retraite (art 83).
- Stocks options ou actions gratuites car la société dispose d'un fort potentiel de croissance.

L'entreprise peut également mettre en place des tickets restaurant ce qui permet de compenser l'absence de restaurant d'entreprise ainsi que des chèques-vacances et bons cadeaux.

**Mission 3**

**RÉPONDRE À UN CONTRÔLE URSSAF**

Le 1<sup>er</sup> février 2018 vous recevez un courrier de l'URSSAF :

**Avis de contrôle**

Lyon, le 25 janvier 2018

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de ses missions de contrôle, l'URSSAF effectue chaque année des vérifications auprès de ses cotisants. Afin de procéder au contrôle de votre entreprise, Madame Dubois se rendra dans vos locaux le 1<sup>er</sup> mars 2018. Afin de préparer au mieux ce rendez-vous, nous vous demandons de tenir à disposition de notre inspectrice tous les dossiers du personnel ainsi que les documents sociaux et fiscaux de l'année 2017. La fin du contrôle sera marquée par l'envoi d'une lettre d'observation. Vous trouverez ci-joint la charte du cotisant contrôlé (consultable également sur le lien suivant : [https://www.urssaf.fr/portail/files/live/sites/urssaf/files/documents/Charte\\_du\\_cotisant\\_controle.pdf](https://www.urssaf.fr/portail/files/live/sites/urssaf/files/documents/Charte_du_cotisant_controle.pdf)), qui présente les grandes étapes d'un contrôle URSSAF, ainsi que les droits et garanties dont vous bénéficiez tout au long de la procédure.

Le contrôle s'effectuera selon le planning suivant :

- 1<sup>er</sup> mars : début audit RH ;
- 15 mars : audit du service comptabilité ;
- Au plus tard le 31 mai : notification.

Dans l'attente de vous rencontrer, nous vous prions de croire à l'assurance de nos meilleurs sentiments.

B. Menez

Directeur départemental

[bmenez@urssaf.fr](mailto:bmenez@urssaf.fr)

Le 1<sup>er</sup> mars 2018, Madame Dubois se présente dans les locaux de DevLOG. Elle explique le déroulement du contrôle qui va se faire en deux temps :

- vérification des exonérations JEI ;
- vérification des avantages en nature, frais professionnels, prêts aux salariés.

Elle souhaite s'assurer que l'entreprise respecte les règles en matière d'avantages consentis aux salariés. Le dirigeant a mis en place des chèques-vacances et des tickets restaurant. Elle souhaite vérifier l'année 2017 uniquement, bien qu'elle soit autorisée à contrôler les trois dernières années. 7 salariés seulement ont souhaité bénéficier des chèques-vacances en 2017.

Pour les chèques-vacances, l'employeur prend en charge 80 % de la valeur faciale et pour les tickets restaurant, la part patronale est de 50 % avec le maximum autorisé par l'URSSAF, soit 5,38 euros par jour et par salarié.

Un prêt de 10 000 euros a été consenti à Monsieur Lebrun. Il doit le rembourser en 36 mois. Le taux appliqué est de 0 %. Les tickets restaurant ont été mis en place en juillet 2017 et chaque salarié a bénéficié de 140 tickets à 10 euros. Un prélèvement de 4 euros par ticket a été effectué sur leur bulletin mensuel. Pour les chèques-vacances, le tableau qui suit récapitule la liste des bénéficiaires

Salariés	Salaire mensuel brut	Nombre de chèques vacances attribués	Valeur faciale	Part patronale 80 %
1/ Pinon	3 400	20	10	160
2/ Benoît	3 225	30	20	560
3/ Ardouin	1 700	10	20	160
4/ Ledoux	2 200	30	10	240
5/ Chapron	2 100	40	10	320
6/ Ledoux	2 200	40	10	320
7/ Adam	1 600	40	10	300

Le dirigeant a perçu 15 000 euros de frais kilométriques pour 2017. Il a effectué 30 000 km dans le cadre de ses déplacements professionnels. Son véhicule dispose de 7 CV fiscaux.

Deux salariés bénéficient d'un avantage en nature voiture (Durand et Lenoir), valorisé en paye à 200 euros. Comme vu lors de leur embauche, ces voitures neuves achetées par la société ont toutes les deux une valeur de 20 000 € TTC. Il s'agit d'une mise à disposition permanente (le salarié est autorisé à l'utiliser aussi bien pour ses déplacements personnels que pour ses déplacements professionnels). L'employeur prend à sa charge l'ensemble des dépenses relatives au fonctionnement de la voiture (entretien, carburants).

Les personnes suivantes ont bénéficié d'allègements JEI :

Nom	Date embauche	Intitulé de poste	Age	Statut	Salaire brut mensuel
Benoît Sarah	16 avril 2017	Développeur	27	Cadre	3 225
Derichemont Charles	1er septembre 2013	Directeur de la recherche et du développement	45	Cadre	6 800
Durant Simon	1er mars 2014	Développeur	33	Cadre	3 500
Faron Marc	1er août 2015	Développeur	49	Cadre	3 780
Janet Luc	01/11/2014	Développeur	59	Cadre	3 290
Muller Astrid	01/11/2014	Développeur	39	Cadre	3 890
Ortense Latifa	1er décembre 2016	Développeur	46	Cadre	2 890
Quinson Léon	1er juin 2015	Développeur	29	Cadre	3 120

Nom	Date embauche	Intitulé de poste	Age	Statut	Salaire brut mensuel
Roux Jeanne	1er avril 2016	Développeur	54	Cadre	2 980
Tester Clément	1er février 2015	Développeur	27	Cadre	2 980

### Questions

1. Quels documents préparez-vous obligatoirement pour cet audit ?
2. Quels sont les étapes et le contenu de l'audit ?
3. Quels sont les points susceptibles d'engendrer un redressement ?
4. Calculez les allègements JEI.

*Les annexes 5, 6, 7, 8 pourront être mobilisées pour cette mission.*

### Corrigé

Tout d'abord la direction de l'entreprise doit préparer les documents suivants :

- Documents sociaux : bulletins et livres de paie, déclarations uniques d'embauche (DPAE), DSN (Déclaration Sociale Nominative), tableaux de cotisations, dossiers du personnel, contrats de travail, convention collective...
- Documents comptables : bilans, grands livres comptables...
- Documents fiscaux : liasses fiscales, avis d'imposition...
- Documents juridiques : statuts, transactions...
- Justificatifs de frais professionnels : notes de restaurant, carte grise des véhicules...
- Tableau de bord divers (tickets restaurant, épargne salariale, chèques-vacances, bons cadeaux)
- Synthèse des exonérations JEI.

### Les étapes de l'audit

L'URSSAF a bien envoyé un avis de passage 15 jours au moins avant le contrôle.

Elle peut contrôler uniquement les trois dernières années. Cette fois-ci, le contrôle ne portera que sur 2017. Elle peut exiger tous les documents dont elle a besoin et un accès au système informatisé de paie. Lors du début du contrôle, elle doit faire référence à la charte du cotisant contrôlé (envoyée avec l'avis<sup>1</sup>). L'entreprise a plus

1. Les dispositions de cette charte, mises à disposition de la personne contrôlée dans l'avis de contrôle et ceci préalablement au contrôle sont opposables depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017 (décret relatif au renforcement des droits des cotisants du 8 juillet 2016).

de 9 salariés, ce sera donc un contrôle sur place. À l'issue du contrôle, Madame Dubois adresse à l'employeur un document de fin de contrôle « la lettre d'observation ». Cette lettre mentionne l'objet du contrôle, les documents consultés, la période vérifiée et la date de la fin du contrôle. DevLOG disposera alors d'un délai de 30 jours à compter de la réception du document de fin de contrôle pour répondre aux observations de Madame Dubois ou réagir au redressement envisagé en demandant un réexamen de la situation et/ou en apportant de nouveaux éléments au dossier.

Ce n'est qu'à l'expiration de ce délai de 30 jours et après examen des observations que l'inspecteur peut transmettre son rapport aux services internes de l'URSSAF pour qu'ils procèdent, le cas échéant, aux mises en demeure de recouvrement. Le recouvrement des sommes redressées s'effectue en effet par voie de mise en demeure envoyée par courrier recommandé avec accusé de réception précisant la cause, la nature et le montant des sommes réclamées ainsi que la période concernée par le redressement.

Dans les 30 jours suivant la mise en demeure, l'employeur a deux solutions : payer ou contester le redressement. Si l'employeur conteste le redressement, il faut alors saisir la commission de recours amiable (CRA) de l'URSSAF par courrier recommandé avec accusé de réception adressé au président de la commission. La CRA dispose d'un délai d'un mois pour rendre sa décision et la notifier. L'absence de réponse dans le délai d'un mois équivaut à un refus implicite de votre réclamation. Il faut savoir toutefois que la commission a tendance à confirmer la validité des redressements ! En cas de refus, on peut contester la décision de la CRA en saisissant le tribunal des affaires de sécurité sociale (TASS). La procédure est gratuite et le recours à un avocat facultatif. Pour introduire l'action, il suffit d'adresser au secrétariat de la juridiction une requête (un formulaire spécial est disponible auprès des tribunaux) par lettre recommandée avec accusé de réception dans le délai de 2 mois à compter de la date de notification de la décision de la commission (source : éditions Tissot).

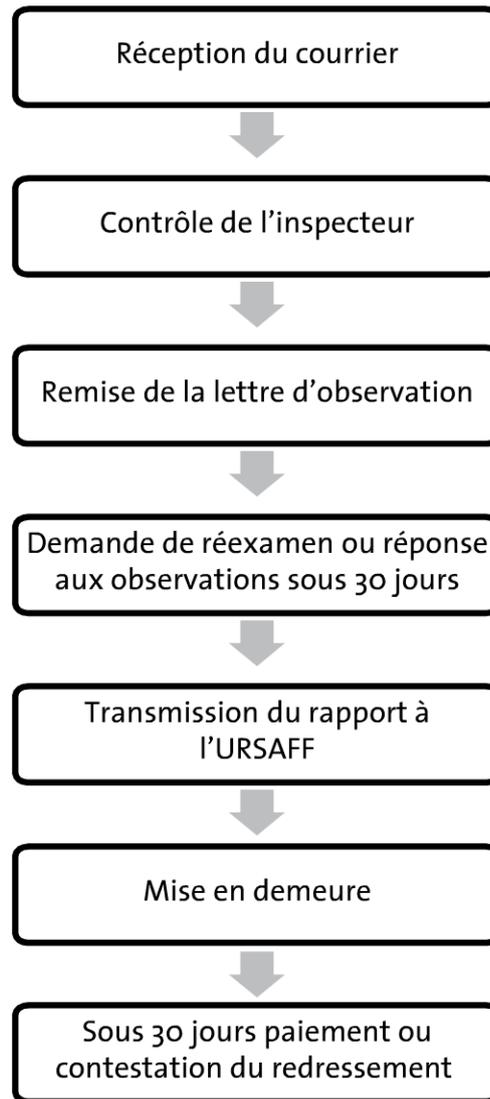


Figure 1

Sanctions éventuelles : Une majoration de retard initiale de 5 % des cotisations redressées sera appliquée. Une majoration complémentaire de 0,4 % par mois ou fraction de mois (représentant le loyer de l'argent) sera également décomptée à partir du 1er février de l'année qui suit celle au titre de laquelle les régularisations sont effectuées.

En cas de constat de travail dissimulé, la majoration de retard initiale de 5 % est portée à 10 % du montant des cotisations afférentes aux rémunérations versées ou dues à des salariés et réintégréées dans ce cadre (source : URSSAF).

Dans notre cas, voici les vérifications effectuées par madame Dubois sur les points susceptibles d'engendrer un redressement :

### ■ Chèques-vacances

Concernant les chèques-vacances, le plafond 2017 est de 445 euros par salarié exonéré de charges sociales. Cette exonération n'est valable que si l'entreprise a

respecté le formalisme de mise en place. Pour les salariés dont le salaire est inférieur à 3 311 euros (PMSS 2018 et 3 269 en 2017), l'employeur peut prendre en charge jusqu'à 80 % de la valeur faciale, sinon, 50 %.

Dans notre cas :

- Pour les salariés 2 et 7, la part patronale ne correspond pas à 80 % comme pour les autres salariés.
- Pour les salariés 1 son salaire dépasse le PMSS, donc il ne peut pas bénéficier de 80 mais de 50 %.

### ■ **Prêts au personnel**

Concernant le prêt à taux 0 %, il constitue un risque avec l'URSSAF.

Dans le cadre du contrôle URSSAF, il est probable que le prêt, ou au moins **les intérêts qui auraient été dus**, fassent l'objet d'un redressement. Si l'employeur souhaite appliquer un taux d'intérêt, celui-ci ne doit pas excéder le taux d'usure (article L313-3 du Code de la consommation). Un contrat de prêt doit être rédigé quand la somme prêtée dépasse 1 500 euros. Le prêt supérieur à 760 euros doit par ailleurs être déclaré à l'administration fiscale.

### ■ **Tickets restaurant**

Concernant les tickets restaurant, il existe également un risque de redressement. En effet, si un prélèvement de 4 euros a été effectué sur le bulletin des salariés, cela signifie que l'employeur prend en charge 6 euros (supérieur à 5,38 euros qui est le taux 2017). Le redressement portera sur  $(6-5,38) \times \text{nbre de salariés concernés} \times \text{nombre de jours travaillés}$ . L'employeur a remis 140 tickets. Pour que ce chiffre ne donne lieu à aucune contestation de l'URSSAF, il doit correspondre aux nombres de jours effectivement travaillés sur la période de juillet à décembre 2017 (on exclut les congés, RTT).

### ■ **Frais professionnels**

Malheureusement, l'entreprise risque un redressement car les 15 000 euros versés ne correspondent pas réellement aux frais engagés par le dirigeant dans le cadre de ses déplacements professionnels.

Compte tenu du barème, il aurait dû percevoir :  $30\,000 \times 0,401 = 12\,030$  euros (voir Annexe 8).

Il y a donc une somme de 2 970 euros passible de redressement.

### ■ **Véhicules**

L'avantage prend la forme suivante :

- achat d'une voiture neuve par la société d'une valeur de 20 000 € ;

- mise à disposition permanente de la voiture (le salarié est autorisé à l'utiliser aussi bien pour ses déplacements personnels que pour ses déplacements professionnels).

L'employeur prendra à sa charge l'ensemble des dépenses relatives au fonctionnement de la voiture (entretien, carburants).

Afin de faciliter le traitement administratif de cette opération la société utilisera la méthode du forfait pour toutes les évaluations.

$$= 20\,000 \times 12\% = 2\,400 \text{ soit } 200 \text{ euros mensuels (voir Annexe 8)}$$

L'entreprise ne risque donc aucun redressement car la somme de 200 euros est bien traitée en paye.

### ■ Statut JEI

Il faut vérifier que les conditions d'éligibilité sont remplies :

- l'effectif est bien inférieur à 250 personnes ;
- l'entreprise a bien moins de 8 ans et à ce titre est éligible ;
- le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros ;
- l'entreprise a réalisé des dépenses de recherche représentant au moins 15 % des charges totales engagées par l'entreprise au titre de cet exercice ;
- le capital social doit être détenu de manière continue à 50 % au moins par des personnes physiques ou certaines personnes morales listées par la loi. C'est le cas ici (associé unique) ;
- le personnel éligible : les salariés concernés par la mesure sont ceux qui exercent l'activité d'ingénieur-chercheur, technicien, gestionnaire de projet de recherche et de développement, juriste chargé de la protection industrielle et des accords de technologie liés au projet, personnel chargé de tests pré-concurrentiels et les mandataires sociaux qui participent, à titre principal, au projet de recherche et de développement de l'entreprise (source : URSSAF).

L'exonération s'applique dans la limite d'un double plafonnement :

- un plafond de rémunération mensuelle brute par personne, fixé à 4,5 SMIC ;
- un plafond annuel de cotisations éligibles par établissement, fixé à 5 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.

L'exonération porte sur les cotisations patronales d'assurances sociales et d'allocations familiales dues au titre des rémunérations versées aux personnes occupant des emplois ouvrant droit à l'exonération (voir les calculs ci-après). L'aide ne se cumule pas avec d'autres aides donc si réduction Fillon, pas de JEI.

L'entreprise existe depuis 2013. Elle bénéficie d'exonérations jusqu'en 2021.

Il n'y a plus de dégressivité.

CONDITIONS LÉGALES	DevLOG
< 250 salariés	34 salariés
CA annuel < 43 M	7 M
Ancienneté < 8 ans	5 ans
Dépense de recherches = ou > à 15 %	Entreprise d'informatique, la recherche concerne le développement logiciel
Création hors concentration, restructuration ou extension d'activité	Création indépendante par une personne
Capital détenu à 50 % au moins par 3 personnes physiques	100 % détenu par le fondateur

Toutes les conditions sont remplies, Devlog peut donc bien bénéficier du statut de jeune entreprise innovante sans risque URSSAF.

### Calcul des exonérations 2017

Sur tout le personnel, 10 salariés correspondent aux critères et bénéficient d'exonération. Sur ces 10 personnes toutes ont un salaire > 1,6 fois le SMIC et ne sont donc pas éligibles pour la réduction Fillon et soumises à la JEI. Ici, on vérifie sur 2017 uniquement.

BRUT	4,5 fois SMIC	Éligible plafond individuel	Fillon	exo assurance maladie 12,89 %	Exo ass vieillesse plafonnée 8,55 %	Exo vieillesse non plafonnée 1,9 %	exo Allocations familiales 5,25 % SI SUP 3.5 SMIC SINON 3.45 %	total exo
3 225,0	6 661,3	3 225,0	ok	415,7	275,7	61,3	111,3	864,0
6 800,0	6 661,3	6 661,3	ok	858,6	279,5	126,6	349,7	1 614,4
3500,0	6 661,3	3 500,0	ok	451,2	279,5	66,5	120,8	917,9
3 780,0	6 661,3	3 780,0	ok	487,2	279,5	71,8	130,4	969,0
3 290,0	6 661,3	3 290,0	ok	424,1	279,5	62,5	113,5	879,6
3 890,0	6 661,3	3 890,0	ok	501,4	279,5	73,9	134,2	989,0
2 890,0	6 661,3	2 890,0	ok	372,5	247,1	54,9	99,7	774,2
3 120,0	6 661,3	3 120,0	ok	402,2	266,8	59,3	107,6	835,8
2 980,0	6 661,3	2 980,0	ok	384,1	254,8	56,6	102,8	798,3
2 980,0	6 661,3	2 980,0	ok	384,1	254,8	56,6	102,8	798,3

Les plafonds individuels (4,5 SMIC et collectif 5 PASS) ne sont pas dépassés.

**Mission 4**

**EFFECTUER UN CALCUL DE PRIMES CONTRACTUELLES**

**Questions**

1. Calculez les primes à verser début 2018 en fonction des résultats 2017, pour les commerciaux et les membres du CODIR.
2. Faites des commentaires.

Le CA total est de 7 000 000 euros HT au 31/12/2017 mais chaque commercial a réalisé le montant suivant :

OLAF	1 600 000,00 euros HT
KERDAN	450 000,00 euros HT
GALLEC	655 000,00 euros HT

**OBJECTIFS 2017 – RAF – Caroline Prunet**

INTITULE	ÉCHÉANCE		Atteinte
Réorganisation Contribuer à la réflexion sur l'organisation	Janvier	5	80 %
Contrôle Fiscal en cours	Février	25	40 %
Contrôle URSSAF	Mars	25	100 %
Changement de prestataire pour la comptabilité	Juin	5	100 %
Mise aux normes de la comptabilité	Juillet	15	90 %
Préparation de la Due Diligence	Septembre	15	75 %
Qualité Mise à jour des procédures	Fin juin	10	100 %

**OBJECTIFS 2017 – PDG – Alphonse Vernier**

INTITULE	ÉCHÉANCE		Atteinte
Réorganisation Mener à bien la réorganisation	Janvier	15	80 %
Contrôle Fiscal en cours	Février	5	40 %
Contrôle URSSAF	Mars	5	100 %
Finaliser l'entrée en bourse	Juin	50	0 %
Relations avec les investisseurs	Juillet	15	90 %
Qualité Management du système qualité	Fin juin	10	100 %

**OBJECTIFS 2017 – RRH – François Gallois**

INTITULE	ÉCHÉANCE	%	Atteinte
Réorganisation Contribuer à la réflexion sur l'organisation	Janvier	5	100 %
Ajuster l'effectif suivant les objectifs	Mars	15	75 %
Revoir l'organigramme Revoir les fiches de poste Redéfinir les titres	Avril	5	100 %
Ajuster les compétences par la formation Recruter les compétences qui font défaut	Avril	5	60 %
Aide à la formalisation des objectifs et s'assurer que le management par objectifs soit mis en place	Janvier	5	100 %
Rédaction des avenants (nouveau système + avenants de janvier) et mise en place d'un système de primes en relation avec les managers	Janvier	5	100 %
Opération de motivation ou « team building »	Juillet	5	50 %
Rémunérations Gestion des augmentations Primes qualité Primes	Janvier Janvier Décembre	5	100 %
Communication interne Lettre interne Mise en place de l'intranet Mise en place du livret d'accueil Mise à jour de l'organigramme	Tous les trimestres (A VOIR) Tous les mois 1 fois par an	5	100 %
Gestion administrative Paie <b>Déclaratifs</b> (formation continue, FONGECIF, handicapés) Apprentissage) <b>DSN</b> Caisses de retraite Préparation administrative des embauches (contrats, DUE...)	Tous les mois Fin Février  Fin janvier Fin janvier	10	100 %
Qualité Mise à jour des procédures Tableaux de suivi Participation au renouvellement annuel de la certification qualité	Fin juin Tous les mois Dernier trimestre	10	100 %
Droit social <b>Veille</b> Procédures disciplinaires		5	100 %
Élection des représentants du personnel Reporting / Tableaux de bord Bilan social / égalité professionnelle	Fin mars	5	100 %

INTITULE	ÉCHÉANCE	%	Atteinte
Sécurité Dossier grippe Dossiers ponctuels pour le comité de direction	Comité tous les deux mois Suivi avec le comité sécurité	5	100 %

## Corrigé

### Primes contractuelles

		Partie variable	Prime
CA TOTAL	7 000 000 euros		
OLAF	1 600 000 euros	2,5 %	40 000 euros
KERDAN	450 000 euros	1,8 %	8 100 euros
GALLEC	655 000 euros	1,8 %	11 790 euros
			59 890

### Primes direction

	SB	PRIME CONTRACTUELLE	OBJ ATTEINTS	PRIME
PDG	15 600 €	30 % SB	42,50 %	23 868 €
RAF	4 870 €	15 % SB	78,75 %	6 903 €
RRH	3 900 €	15 % SB	86,25 %	6 054,75 €
				36 825 €

Les primes contractuelles sont beaucoup trop élevées. Elles sont assises sur le salaire brut. En effet, le PDG qui n'a pas atteint la moitié de ses objectifs va percevoir plus de 23 000 euros. Il faut modifier leur pourcentage par voie d'avenant au contrat de travail pour chaque personne concernée. Il semble que ces primes aient été négociées dans un contexte défavorable pour les commerciaux et dans un esprit de motivation d'équipe en création. L'esprit start-up n'est plus de mise sur ce sujet. En effet, aujourd'hui, le chiffre d'affaires réalisé est conséquent et il faudra repenser la politique de rémunération. Si les salariés refusent de signer les avenants, l'entreprise n'aura néanmoins pas le choix. L'idée serait donc de renégocier un package global incluant notamment des stocks options, comme des véhicules de société par exemple.

## Mission 5

**CALCULER LES EFFETS DE LA MASSE SALARIALE (REPORT, D'EFFECTIF, GVT...)**

Alphonse Vernier se rapproche d'une entreprise spécialisée dans la maintenance et l'installation de réseaux informatiques, DKTech. Avant d'engager un rapprochement, il s'intéresse aux engagements de cette entreprise en matière de rémunération. Il souhaite connaître l'évolution de la masse salariale afin de ne pas prendre trop de risques lors de la fusion.

L'entreprise emploie au 31 décembre 40 salariés dont 5 ouvriers en CDD. Compte tenu de la conjoncture, il faudra réduire les effectifs en cas de rapprochement. Afin d'éviter les licenciements, l'idée est de ne pas reconduire 1 ouvrier en CDD qui termine le 1<sup>er</sup> avril n+1 et on ne remplacera pas le départ à la retraite en juin n+1 d'un autre ouvrier.

L'accord salarial pour n+1 prévoit une augmentation générale de **2 % au 1<sup>er</sup> avril**. Alphonse Vernier, en tant que reprenneur, ne pourra pas s'y soustraire.

Les effets conjugués liés à l'ancienneté et aux promotions individuelles à effectif constant généreront une variation **de 3 % de la masse salariale n+1**.

On vous transmet le tableau suivant :

Catégories	Effectif	Salaire mensuel moyen par individu	Salaire de décembre 2017 par individu
Ouvriers CDI	5	1 600	1 715
Ouvriers CDD	5	1 625	1 725
Techniciens	5	2 000	2 045
Maîtrise	10	2 175	2 220
Cadres	15	2 925	3 000

### Questions

Compte tenu de tous ces éléments, Alphonse Vernier vous sollicite afin de calculer les effets suivants :

1. Effet report.
2. Effet GVT.
3. Effet d'effectif.
4. Effet Masse.
5. Effet Noria.
6. Variation totale de la MS.
7. Montant de la MS n+1.

## Corrigé

Catégories	Effectif	par rapport à l'effectif total	Salaire mensuel Moyen par individu	Salaire moyen pour toute la catégorie	MS	Salaire de décembre par individu (en euros)	Salaire total pour toute la catégorie de décembre (en euros)
Ouvriers CDI	5	12,50 %	1 600	8 000	8,72 %	1 625	8 125
Ouvriers CDD	5	12,50 %	1 625	8 125	8,86 %	1 725	8 625
Techniciens	5	12,50 %	2 000	10 000	10,90 %	2 045	10 225
Maîtrise	10	25,00 %	2 175	21 750	23,71 %	2 220	22 200
Cadres	15	37,50 %	2 925	43 875	47,82 %	3 000	45 000

Total Effectif 40

Total mensuel	91 750	Total mensuel	94 175
Total annuel	1 101 000	Total annuel	1 130 100

### 1. Effet report

$$2 \% \text{ à partir d'avril : } 2 \% \times 9 / 12 = 1,5 \%$$

### 2. Effet GVT : 3 % (donnée de l'énoncé)

### 3. Effet d'effectif

Un ouvrier en CDI part en retraite en juin. L'effectif passera donc de 5 à 4 ouvriers au 1<sup>er</sup> juillet.

MS ouvriers en CDI =

$$(-1/5) \times (6 \text{ mois} / 12 \text{ mois}) \times \text{MS des CDI par rapport à la MS globale}$$

$$\text{Diminution de la MS} = -0,2 \times 0,5 \times 8,72 \% = -0,87 \%$$

Un CDD non renouvelé au 1<sup>er</sup> avril :

Diminution MS Cds ouvriers :

$$(-1 / 5) \times (9 \text{ mois} / 12 \text{ mois}) = -15 \%$$

MS des CDDs représente 8,86 % de la MS.

Diminution de la MS :  $-15 \% \times 8,86 \% \text{MSGlobale} = -1,33 \%$

**Effet d'effectif =  $-0,87 \% -1,33 \% = -2,2 \%$**

#### 4. Effet de masse

$= 1\,130\,100 \text{ €} / 1\,101\,000 \text{ €} = + 2,64 \%$

On doit comparer la masse de décembre n à celle de n+1. Pour n, la seule information est le salaire moyen qui nous servira pour le calcul. Pour n+1, nous avons le salaire de décembre dans l'énoncé.

#### 5. Effet Noria

Comme l'entreprise diminue ses effectifs, on suppose qu'il n'y aura aucune embauche donc pas d'effet de Noria.

#### 6. Variation totale de la MS

$3 + 1,5 - 2,2 + 2,64 = 4,94 \%$

#### 7. Montant de la MS n+1

$1\,101\,000 \text{ €} \times 1,0494 = 1\,155\,389 \text{ €}$

Mission **6**

**CALCUL DE L'EFFET DE NORIA**

Voici la structure du service commercial de DKTECH au 31 décembre de l'année 2017.

Nom	Fonction	Salaire BRUT mensuel n en euros
À	Directeur commercial	5 000
B	Responsable commercial	3 500
C	Technico commercial	2 300
D	Technico commercial	2 300
E	Technico commercial	2 300
F	Secrétaire (temps partiel)	1 200

Durant l'année n+1, plusieurs événements imprévus viennent modifier cette structure salariale :

- B part à la retraite le 31 mars ;
- C est augmenté de 200 euros par mois le 1<sup>er</sup> juillet ;
- F est augmenté de 100 euros par mois le 1<sup>er</sup> avril ;
- on recrute H pour remplacer B le 1<sup>er</sup> avril, au salaire de 2 800 euros bruts ;
- mensuels et on renforce l'équipe commerciale avec I le 1<sup>er</sup> septembre. Son salaire est identique aux autres membres de l'équipe.

**Questions**

Calculez de deux façons différentes l'augmentation de la masse salariale par rapport au budget prévisionnel n+1 et indiquer les effets concernés.

**Corrigé**

Nom	Salaire mensuel n	Salaire annuel réel	Prévisionnel	Noria	GVT	Effectif
A	5 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
B	3 500	10 500	42 000	<b>10 500</b>	42 000	42 000
C	2 300	28 800	27 600	27 600	<b>28 800</b>	27 600
D	2 300	27 600	27 600	27 600	27 600	27 600
E	2 300	27 600	27 600	27 600	27 600	27 600
F	1 200	15 300	14 400	14 400	<b>15 300</b>	14 400
G	2 800	25 200		<b>25 200</b>		
H	2 300	9 200				9 200

Total	204 200	199 200	192 900	201 300	208 400
Effet de Noria -3,2 %					
Effet GVT 1,05 %					
Effet d'effectif 4,62 %					

Ce tableau permet d'isoler chaque effet observé (Noria, GVT, Effectif) en comparant la masse salariale prévisionnelle et la masse réelle impactée par chaque effet. L'effet de masse est de 2,5 % et correspond à la somme des effets de Noria, GVT et effectif.

**Enfin, la décision sera prise de ne pas poursuivre le rapprochement avec cette entreprise. La croissance externe par recrutement sera privilégiée.**



Chapitre

# 2

# Administration du personnel

## SOMMAIRE

- MISSION 7** Rédiger un contrat de travail avec des clauses spécifiques
- MISSION 8** Renouveler la période d'essai d'un cadre (convention SYNTEC) : les erreurs à éviter
- MISSION 9** Licenciement du PDG et négociation d'un protocole d'accord transactionnel
- MISSION 10** Gestion des absences des salariés
- MISSION 11** La prime de vacances dans le secteur du bâtiment
- MISSION 12** Intégrer des jeunes dans l'entreprise
- MISSION 13** Sanctionner un salarié, calculer une indemnité de licenciement et l'expliquer au salarié

Mission 7

## RÉDIGER UN CONTRAT DE TRAVAIL AVEC DES CLAUSES SPÉCIFIQUES

### Questions

1. Monsieur Adrien Leblanc, diplômé d'HEC en 2005 est recruté en tant qu'ingénieur commercial. Compte tenu de la nature de son poste, quelles sont les clauses spécifiques qu'il serait judicieux d'insérer ?
2. François D, lycéen de 18 ans est recruté 4 heures par semaine en CDI pour effectuer quelques tâches administratives (tableau de bord...), rédigez son contrat.

### Corrigé

1. Le salarié va se voir proposer un CDI. Il s'agit en effet du contrat de droit commun qui répond aux besoins en personnel permanent pour l'entreprise. Il ne comporte pas de limite dans le temps. Ce contrat sera à temps plein. Il ne nécessite pas nécessairement un écrit mais il est fortement conseillé de rédiger malgré tout un contrat.

Il est nécessaire d'insérer les clauses suivantes :

#### Période d'essai

La période d'essai n'est pas obligatoire et ne se présume pas. Il peut cependant être convenu entre les parties lors de la conclusion du contrat que l'embauche sera précédée d'une période d'essai afin de permettre à l'employeur de vérifier les aptitudes professionnelles du salarié, et afin de permettre à l'employé de vérifier les conditions d'exécution de son travail.

L'intérêt du salarié est qu'elle soit la plus courte possible. Pendant cette période, l'employé et l'employeur peuvent rompre librement le contrat à tout moment. En l'absence de convention collective, la période est fixée librement par les parties en fonction des usages de la profession. S'il y a une convention collective, l'employeur ne peut pas prévoir une durée plus longue, mais une durée plus courte est possible. **La période d'essai doit figurer dans le contrat de travail** ou la lettre d'engagement. La période d'essai pourra être renouvelée une fois, à condition que cela soit explicitement prévue dans le contrat de travail, de requérir l'accord écrit du salarié. De plus, la convention collective doit le prévoir.

La durée de la période d'essai, renouvellement compris ne pourra dépasser :

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

Monsieur Leblanc est cadre, sa période d'essai sera donc de 4 mois. En effet, la Convention collective Syntec-Cinov, datant du 15 décembre 1987 est antérieure à la loi du 25 juin 2008 et prévoit une durée initiale de période d'essai plus courte que la durée légale, c'est donc la durée légale qui s'applique.

Il est possible de prévoir le renouvellement de cet essai dans le contrat initial car CCN le permet. Il faudra en revanche recueillir l'accord du salarié.

### Clause d'objectifs

La clause d'objectifs, ou « clause de quotas » ou « clause de résultats », est une clause du contrat de travail par laquelle l'employeur fixe à un salarié un résultat chiffré, quantifié, qu'il devra réaliser sur une période donnée. Les objectifs sont le plus souvent fixés sur l'année, chiffrés en termes monétaires, mais il arrive également qu'ils soient définis sur un trimestre, un semestre ou plusieurs années dans le cadre de projets d'envergure.

En tant qu'ingénieur commercial, il est préférable de fixer des objectifs **annuels** à Monsieur Leblanc. Ces objectifs pourront être revus par voie d'avenant. Le principe est donc prévu au départ, dans le contrat initial.

### Clause d'exclusivité

Il s'agit d'une clause du contrat de travail par laquelle le salarié s'oblige, tout au long de l'exécution de son contrat, à travailler exclusivement pour l'employeur et pour lui seul et à n'avoir aucune activité professionnelle rémunérée en dehors de l'entreprise. Cette clause ne fait l'objet d'aucune compensation financière réglementée.

Monsieur Leblanc est en CDI à temps plein, il doit donc se consacrer exclusivement à son employeur. Sur autorisation, il pourra éventuellement aller travailler pour un autre employeur, à condition que les durées de travail hebdomadaires ne soient pas dépassées (48 heures maximum).

### Clause de non-concurrence

Pour être valable, les conditions cumulatives suivantes doivent être remplies. La clause doit :

- être indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise ;
- être limitée dans le **temps et dans l'espace** ;
- tenir compte des spécificités de l'emploi du salarié ;
- **et prévoir une contrepartie financière au profit du salarié. Une clause ne comportant pas de contrepartie financière, ou une contrepartie financière dérisoire, est nulle (Cass. Soc. 15 novembre 2006).**

La clause de non-concurrence intervient postérieurement à la rupture du contrat de travail en limitant les possibilités d'activité de Monsieur Leblanc.

### Clause de dédit formation

La clause de dédit formation impose une pénalité au salarié qui quitterait l'entreprise après qu'elle ait financé une formation coûteuse. La clause de dédit formation doit réunir 3 conditions pour être valides. Il faut :

- que le financement de la formation soit exclusivement à la charge de l'employeur ;
- que la clause soit prévue par le contrat de travail (ou par un avenant), que le montant du remboursement des frais soit proportionnel aux frais de formation engagés.

La durée du maintien du salarié dans l'entreprise fixée par la clause varie en pratique de 2 à 5 ans selon la durée et le coût de la formation.

Le contrat doit prévoir un possible changement de lieu de travail en France, ce qui correspond à **une forme de mobilité**. Sa rémunération sera **forfaitaire, il sera cadre autonome**.

Voici une proposition de modèle de contrat de travail.

### Contrat de travail à durée indéterminée

Entre les soussignés

La société DevLOG

SASU au capital de 5 000 euros

Sise à Lyon

Immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Lyon

Sous le numéro \_\_\_\_\_

Représentée par Monsieur Alphonse Vernier, en qualité de Directeur Général

Dénommée ci-après « la Société »

D'une part

Et MONSIEUR LEBLANC

Demeurant, .....

Dénoté ci-après «le Salarié»  
D'autre part

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

#### **Article 1 – Nature du contrat<sup>1</sup>**

La Société engage le Salarié pour une durée indéterminée à compter de la date d'effet du présent contrat, tel que définie à l'article 11 ci-après, aux conditions générales de la convention collective nationale n° 3018 des « Bureaux d'Études Techniques, Cabinets d'Ingénieurs-Conseils, Société de conseils », ainsi qu'aux conditions particulières définies au présent contrat.

#### **Article 2 – Fonctions<sup>2</sup>**

Le Salarié exercera pour le compte de la Société les fonctions d'« ingénieur commercial », statut cadre.

Coef. :150

Position : 2.3

#### **Article 3 – Rémunération<sup>3</sup>**

Le Salarié bénéficiera d'une rémunération mensuelle brute forfaitaire fixée à 3 600 euros payables sur 12 mois dans l'année dans des conditions normales de présence.

#### **Article 4 – Durée du travail**

Le salarié disposant d'une grande autonomie, libre et indépendant dans la gestion de son temps de travail, il relèvera de la modalité « réalisation de missions » de la Convention Collective Nationale. De ce fait, le collaborateur percevra une rémunération annuelle au moins égale à 115 % du minimum conventionnel (3 537 euros) correspondant à son coefficient et une rémunération annuelle à l'embauche au moins égale à une fois le plafond de la Sécurité sociale.

L'horaire hebdomadaire est 35 heures avec des variations horaires éventuellement accomplies dans une limite dont la valeur est au maximum de 10 %, soit 38 h 30.

Le salarié sera soumis à l'horaire collectif de la société.

#### **Article 5 – Congés payés**

Le Salarié bénéficiera annuellement du nombre de jours de congés fixé par la réglementation en vigueur soit 30 jours /an (calcul effectué sur la base des jours ouvrés). L'année de référence est fixée de 1er juin au 31 mai de l'année suivante.

Les dates de congés devront prendre en compte les nécessités de service et notamment les jours de fermeture des établissements des clients.

Il appartient au Salarié de soumettre à l'accord préalable du Responsable hiérarchique de la Société, la date de ses congés en transmettant l'imprimé «demande de congés» en vigueur dans la société.

1. Depuis le 1er janvier 2017, la visite médicale d'embauche est remplacée par la visite d'information et de prévention (loi El Khomri du 8 août 2016 - Décret du 27 décembre 2016 n° 2016-1908). Cette visite n'a pas pour but de valider l'aptitude du salarié.

2. Le contrat doit respecter la grille de classification Syntec.

3. Le Salaire Minimum Conventionnel (3076 euros) doit être respecté.

### **Article 6 – Régimes sociaux**

Le Salarié sera placé en position de Cadre et bénéficiera à ce titre de toutes les garanties et de tous les avantages souscrits par la Société auprès de la caisse des cadres et de toutes les conditions prévues aux statuts du personnel de la Société et correspondant à son statut.

En particulier, le Salarié sera affilié au régime général de la sécurité sociale, et notamment au régime de retraite complémentaire des Salariés répondant à son statut. Il bénéficiera des contrats d'assurance collective mutuelle et prévoyance en vigueur dans la Société et correspondant à son statut.

Conformément à la législation en vigueur, la Société effectuera sur la rémunération du Salarié la retenue des cotisations actuelles ou à venir.

### **Article 7 – Conditions d'exercice des fonctions**

#### **7.1 Lieu d'exercice**

Le salarié exercera ses fonctions au sein de notre agence lyonnaise ou dans tout autre endroit où la société exercera son activité, où qu'il soit situé en France métropolitaine.

Le Salarié accepte que son lieu de travail, ses fonctions, missions soient modifiées par les nécessités de l'entreprise.

#### **7.2 Déplacement et mobilité**

Le Salarié s'engage à accepter tous les déplacements qui lui seront demandés dans le cadre de ses activités.

La société s'engage à prendre à sa charge 50 % des frais de transports en commun.

### **Article 8 – Exclusivité de service - confidentialité - loyauté**

#### **8.1 Exclusivité de service**

Pendant l'exécution du contrat, le Salarié doit consacrer tout son temps et toute son activité à la Société et s'interdit, sauf accord écrit, de s'occuper d'autres clients ou affaires que ceux de la Société. Le Salarié s'engage à la plus grande assiduité au travail et à observer les directives qui lui sont données. En clientèle, le Salarié doit à la Direction de la Société une information complète, rapide et permanente de tout ce qui concerne les activités et les problèmes de son action.

Pendant la durée du présent contrat, le Salarié s'interdit de s'intéresser directement ou indirectement de quelque manière et à quelque titre que ce soit, à toute affaire susceptible de concurrencer par son activité celle de la Société.

#### **8.2 Confidentialité**

La Société prenant, vis-à-vis de ses clients, des engagements formels de secret professionnel, le Salarié s'engage à respecter le même secret et à ne divulguer ni à des tiers, ni à des collaborateurs, les renseignements ou documents internes ou externes à la Société (méthodes commerciales, administratives ou techniques, plans ou projets d'étude), qu'il serait à même de connaître, de tenir ou de consulter à l'occasion de ses fonctions.

Le Salarié restituera, lors de la cessation de son engagement, tous les documents qui seraient en sa possession en raison de son emploi.

Le Salarié est lié par le secret professionnel le plus absolu, tant en ce qui concerne les affaires de la Société que celles de la clientèle. Il est tenu à la neutralité et à la discrétion les plus strictes vis-à-vis du personnel employé par la clientèle. Le Salarié doit s'efforcer de donner au client la plus entière satisfaction et d'éviter de sa part toute plainte contre la

Société. Il doit s'attacher à mesurer les responsabilités susceptibles d'être encourues dans l'exercice de ses fonctions et ne pourra en aucun cas prétendre les avoir ignorées.

### 8.3 Loyauté

Sauf accord entre les parties, pendant une période de douze mois après la cessation du contrat de travail, le Salarié s'interdit d'intervenir directement ou indirectement, aussi bien en qualité de Salarié ou d'indépendant :

Au profit du client de la Société, pour lequel a été réalisé le dernier projet confié par la Société au Salarié,

Au profit de clients ou prospects pour lesquels, la Société a proposé au Salarié de participer à un de leur projet au cours des six derniers mois précédant la date de fin du présent contrat.

#### Article 9 – Clause de dédit Formation

Si le Salarié démissionne dans les 12 mois qui suivent une formation prise en charge par la Société, le Salarié sera redevable de la totalité du coût des formations qui lui auront été dispensées. Cependant, ce montant sera plafonné à 4 500 euros (quatre mille cinq cents euros).

#### Article 10 – Clause d'objectifs

Le salarié pourra percevoir une prime sur objectifs allant jusqu'à 15 % de sa rémunération brute annuelle (sur la base de 12 mois de travail). En cas de dépassement des objectifs, la prime pourra être portée à 22,5 % du salaire brut annuel.

Les objectifs seront définis en accord avec la hiérarchie du salarié et signés des deux parties chaque année.

#### Article 11 – Clause de non-concurrence<sup>1 2</sup>

Monsieur Leblanc s'engage aussi longtemps qu'il exercera des fonctions au sein de Devlog et pendant les 12 (douze) mois suivant la cessation effective desdites fonctions, pour quelque cause que ce soit, y compris la démission, le licenciement et la révocation :

- à n'exercer, en France, que ce soit dans une société de service informatique ou un département informatique, aucune activité de nature à pouvoir être concurrente de celles exercées au sein de Devlog ;
- à n'accepter aucun emploi, titre, mandat ou fonction de quelque nature qu'il soit dans une société ou un groupe dont l'activité principale est d'exploiter et/ou commercialiser des services concurrents à ceux proposés par Devlog ;
- à ne prendre ou à ne conserver aucune participation même minoritaire dans toutes sociétés, dont les actions ne sont pas admises aux négociations sur un marché réglementé, ayant une activité et/ou un commerce répondant aux caractéristiques ci-dessus définies, et/ou ayant des relations d'affaires de quelque nature qu'elle soit avec Devlog. Et ce, personnellement ou par personne interposée, à titre onéreux ou gratuit, pour son compte ou pour celui de tous tiers.

Devlog pourra libérer Monsieur Leblanc de la présente clause de non-concurrence ou dénoncer ladite clause d'un commun accord.

En contrepartie de l'engagement de non-concurrence susvisé et pendant 12 mois, Monsieur Leblanc percevra, le cas échéant, à compter de la date de cessation de ses fonctions, une indemnité forfaitaire de 1 500 euros par mois.

1. *Limitation dans la durée et l'espace. La clause comporte une contrepartie financière pour être valable. Elle est ici nécessaire à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise et proportionnée au but recherché.*

2. *La convention Syntec ne fixe pas de montant.*

**Article 12 – Date d’effet du contrat - Période d’essai**

Le présent contrat est conclu pour une durée indéterminée. Sa date d’effet correspond à la date d’entrée effective du Salarié au sein de la Société.

Il comporte toutefois une période préalable d’essai de quatre mois renouvelable une fois, à l’initiative de l’une ou l’autre des 2 parties à compter de la date de l’entrée effective dans la Société. Le renouvellement requiert impérativement l’accord écrit du salarié.

La durée du renouvellement ne pourra être supérieure à la période initiale légale. La durée de la période d’essai, renouvellement compris ne pourra dépasser 8 mois.

Si l’employeur décide de mettre fin à la période d’essai, il doit respecter un délai de prévenance de :

24 heures, jusqu’à 7 jours d’essai inclus ;

48 heures, entre 8 jours et 1 mois d’essai ;

2 semaines après un mois de présence ;

1 mois après 3 mois de présence ;

5 semaines après 5 mois de présence.

Le terme du délai de prévenance sera antérieur à celui préfixé pour la période d’essai.

Quand la rupture est provoquée par le salarié, celui-ci doit prévenir l’employeur au moins 48 heures avant son départ (24 heures s’il est présent depuis moins de huit jours).

À l’issue de la période d’essai, sans notification particulière, si l’essai est concluant, le présent contrat prend effet pour une durée indéterminée.

Dès lors, il ne pourra être résilié par l’employeur que dans le respect des articles L1234-1 et suivants du code du travail.

En cas de démission, le salarié devra respecter quant à lui le préavis prévu dans la convention collective.

**Article 13 – Validité du présent contrat**

La date d’entrée effective du Salarié au sein de la Société est fixée au 01/01/2018

Le Salarié déclare formellement n’être lié à aucune autre entreprise et avoir quitté son précédent emploi libre de tout engagement, toute fausse déclaration sur ce point exposant le Salarié à des dommages et intérêts en application de la loi du 5 février 1932 (Article 23-a du livre du Code du Travail).

Le Salarié déclare n’être tenu par aucune clause de non-concurrence pouvant s’opposer à la conclusion du présent contrat.

Le Salarié s’engage à fournir, pour l’établissement de son dossier :

La photocopie de ses diplômes,

La photocopie du dernier certificat de travail.

Fait à , en double exemplaire, le 22/12/2017

Signatures précédées de la mention « Lu et approuvé – Bon pour accord ».

Le Salarié

La Société

2. Pour François D., le contrat sera le suivant :

## Contrat de travail à durée indéterminée à temps partiel

Le contrat étant à temps partiel, il doit obligatoirement être écrit.

Entre les soussignés

La société DevLOG

SASU au capital de 5 000 euros

Sise à Lyon

Immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Lyon

Sous le numéro \_\_\_\_\_

Représentée par Monsieur Alphonse Vernier, en qualité de Directeur Général

Dénommée ci-après « la Société »

D'une part

Et François D

Demeurant, .....

Dénommé ci-après « le Salarié »

D'autre part

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

### Article 1 – Nature du contrat

La Société engage le Salarié pour une durée indéterminée à compter de la date d'effet du présent contrat, tel que définie à l'article 11 ci-après, aux conditions générales de la convention collective nationale n° 3018 des « Bureaux d'Études Techniques, Cabinets d'Ingénieurs-Conseils, Société de conseils », ainsi qu'aux conditions particulières définies au présent contrat.

### Article 2 – Fonctions<sup>1</sup>

Le Salarié exercera pour le compte de la Société les fonctions « employé administratif ».

---

1. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, la visite médicale d'embauche est remplacée par la visite d'information et de prévention (loi Elle Khomri du 8 août 2016 - Décret du 27 décembre 2016 n° 2016-1908). Cette visite n'a pas pour but de valider l'aptitude du salarié.

Les missions du salarié sont définies comme suit :

- Réalisation de tableaux de bord
- Classement et archivage
- Secrétariat divers

Le Salarié sera placé sous l'autorité de monsieur Alphonse Vernier. En application des dispositions de la convention collective, la classification conventionnelle est la suivante

Statut : Employé

Coef. : 220

Position : 1.3.1

### **Article 3 – Rémunération<sup>1</sup>**

Le Salarié bénéficiera d'une rémunération horaire brute fixée à 10 euros. La rémunération sera payable sur 12 mois dans l'année dans des conditions normales de présence.

### **Article 4 – Durée du travail<sup>2</sup>**

La durée hebdomadaire de travail est de 4 heures.

Heures complémentaires :

- En fonction des besoins de l'entreprise, le Salarié pourra être conduit à effectuer des heures complémentaires, dans la limite de 33 % de la durée du travail prévue au présent contrat. Le salarié sera averti huit jours minimum avant leur exécution.
- Conformément à la convention collective, au-delà de cette limite fixée au contrat ou à l'intérieur de ces limites, lorsqu'il est informé moins de huit jours avant, le Salarié pourra refuser d'effectuer des heures complémentaires sans que ce refus puisse constituer une faute ou un motif de licenciement.
- Les heures complémentaires effectuées dans la limite de 1/10<sup>e</sup> de l'horaire prévu au contrat seront majorées, dès la première heure, à hauteur de 10 %. Les heures complémentaires effectuées au-delà de 1/10 de la durée prévue au contrat seront majorées à 25 %.
- Le Salarié sera soumis à l'horaire suivant compte tenu de sa qualité de lycéen et afin de tenir compte des congés scolaires :

### **8h-12h LE SAMEDI<sup>3</sup>**

Le Salarié bénéficie des mêmes avantages non financiers qu'un salarié à temps plein : durée des congés payés, calcul de l'ancienneté pour la détermination des droits qui y sont liés.

La Société garantit au salarié un traitement équivalent à celui des salariés de même qualification et de même ancienneté travaillant à temps plein en ce qui concerne les possibilités de promotion, de déroulement de carrière et d'accès à la formation professionnelle.

### **Article 5 – Congés payés**

1. Cette rémunération est supérieure au SMIC (9,88 euros bruts de l'heure en 2018) et au SMC de 1 510.
2. Il s'agit d'une durée inférieure à 24 heures car François est lycéen (cas possible de dérogation).
3. La durée minimale de travail est fixée à 24 heures mais il existe deux sortes de dérogations : si le salarié recruté est un étudiant âgé de moins de 26 ans qui a besoin d'une durée du travail compatible avec ses études (ce qui est le cas ici) ; lorsque le Salarié le demande par une demande écrite et motivée.

Le Salarié bénéficiera annuellement du nombre de jours de congés fixé par la réglementation en vigueur soit 30 jours /an (calcul effectué sur la base des jours ouvrables). L'année de référence est fixée de 1<sup>er</sup> Juin au 31 mai de l'année suivante.

Les dates de congés devront prendre en compte les nécessités de service et notamment les jours de fermeture des établissements des clients.

Il appartient au Salarié de soumettre à l'accord préalable du Responsable hiérarchique de la Société, la date de ses congés en transmettant l'imprimé « demande de congés » en vigueur dans la société.

### **Article 6 – Régimes sociaux**

Le Salarié bénéficiera de toutes les garanties et de tous les avantages souscrits par la Société et correspondant à sa catégorie de personnel.

En particulier, le Salarié sera affilié au régime général de la sécurité sociale, et notamment au régime de retraite complémentaire des Salariés répondant à son statut. Il bénéficiera des contrats d'assurance collective mutuelle et prévoyance en vigueur dans la Société.

Conformément à la législation en vigueur, la Société effectuera sur la rémunération du Salarié la retenue des cotisations actuelles ou à venir.

### **Article 7 – Conditions d'exercice des fonctions**

#### **7.1 Lieu d'exercice**

Le Salarié exercera ses fonctions au siège de la société :

DevLOG

Lyon

ou dans tout autre endroit où la société exercera son activité, où qu'il soit situé en région Rhône Alpes. Le Salarié accepte que son lieu de travail, ses fonctions, missions soient modifiées par les nécessités de l'entreprise.

#### **7.2 Déplacement**

Le Salarié s'engage à accepter tous les déplacements qui lui seront demandés dans le cadre de ses activités. Les transports sont remboursés sur présentation des justificatifs, cependant les réservations de titres de transport par train ou avion ainsi que les réservations de voitures de location seront effectuées par l'Entreprise et ne donneront pas lieu à un remboursement.

Les frais de péage ou de parking sont remboursés sur présentation des notes de frais accompagnées des justificatifs, après accord préalable du responsable hiérarchique et transmission préalable de l'ordre de mission.

### **Article 8 – Exclusivité de service - confidentialité - loyauté**

#### **8.1 Exclusivité de service**

Pendant l'exécution du contrat, le Salarié doit consacrer tout son temps et toute son activité à la Société et s'interdit, sauf accord écrit, de s'occuper d'autres clients ou affaires que ceux de la Société. Le Salarié s'engage à la plus grande assiduité au travail et à observer les directives qui lui sont données. En clientèle, le Salarié doit à la Direction de la Société une information complète, rapide et permanente de tout ce qui concerne les activités et les problèmes de son action. Pendant la durée du présent contrat, le Salarié s'interdit de

s'intéresser directement ou indirectement de quelque manière et à quelque titre que ce soit, à toute affaire susceptible de concurrencer par son activité celle de la Société.

### **8.2 Confidentialité**

La Société prenant, vis-à-vis de ses clients, des engagements formels de secret professionnel, le Salarié s'engage à respecter le même secret et à ne divulguer ni à des tiers, ni à des collaborateurs, les renseignements ou documents internes ou externes à la Société (méthodes commerciales, administratives ou techniques, plans ou projets d'étude), qu'il serait à même de connaître, de tenir ou de consulter à l'occasion de ses fonctions.

Le Salarié restituera, lors de la cessation de son engagement, tous les documents qui seraient en sa possession en raison de son emploi.

Le Salarié est lié par le secret professionnel le plus absolu, tant en ce qui concerne les affaires de la Société que celles de la clientèle. Il est tenu à la neutralité et à la discrétion les plus strictes vis-à-vis du personnel employé par la clientèle. Le Salarié doit s'efforcer de donner au client la plus entière satisfaction et d'éviter de sa part toute plainte contre la Société. Il doit s'attacher à mesurer les responsabilités susceptibles d'être encourues dans l'exercice de ses fonctions et ne pourra en aucun cas prétendre les avoir ignorées.

### **8.3 Loyauté**

Sauf accord entre les parties, pendant une période de douze mois après la cessation du contrat de travail, le Salarié s'interdit d'intervenir directement ou indirectement, aussi bien en qualité de Salarié ou d'indépendant : Au profit du client de la Société, pour lequel a été réalisé le dernier projet confié par la Société au Salarié, Au profit de clients ou prospects pour lesquels, la Société a proposé au Salarié de participer à un de leur projet au cours des six derniers mois précédant la date de fin du présent contrat.

### **Article 9 – Date d'effet du contrat - Période d'essai**

Le présent contrat est conclu pour une durée indéterminée. Sa date d'effet correspond à la date d'entrée effective du Salarié au sein de la Société.

Le présent contrat ne comporte pas de période d'essai. Dès lors, il ne pourra être résilié par l'employeur que dans le respect des articles L1234-1 et suivants du code du travail. En cas de démission, le salarié devra respecter quant à lui le préavis prévu dans la convention collective.

### **Article 10 – Validité du présent contrat**

La date d'entrée effective du Salarié au sein de la Société est fixée au 2 février 2018.

Fait à Lyon, en double exemplaire, le 17/12/2017

Signatures précédées de la mention « Lu et approuvé - Bon pour accord ».

Le Salarié

La Société

**Mission 8****RENOUVELER LA PÉRIODE D'ESSAI D'UN CADRE (CONVENTION SYNTEC) : LES ERREURS À ÉVITER**

Suite à l'embauche de Delphine Le Maout, en CDI, Alphonse Vernier s'interroge. Voici l'exposé de la problématique. Delphine, développeur, a été embauchée le 16 avril 2018, statut cadre avec 4 mois de période d'essai, pour une mission de développement logiciel dans un grand groupe international.

La mission chez le client se termine le 31 août 2018.

**Questions**

L'entreprise ne pourra pas proposer d'autre mission au salarié après le 31 août. Nous sommes le 8 août. Proposez une solution au dirigeant.

Consulter la convention collective Syntec en **annexe 9**.

**Corrigé**

Plusieurs points :

- Soit renouveler la période d'essai mais il faut recueillir l'accord du salarié, respecter les délais.
- Soit mettre fin à la période d'essai en respectant le délai de prévenance de 1 mois.

Ce délai ne peut pas avoir pour objet de prolonger la période d'essai donc le courrier possible se trouve ci-après :

Le 8 août N,

Objet : Lettre de rupture de la période d'essai / LRAR

Madame,

En application de votre contrat de travail vous êtes actuellement soumise à une période d'essai de 4 mois (du 16 avril N au 15 août N).

Suite à notre entretien de ce jour nous vous confirmons notre décision de mettre fin à cette période d'essai.

Conformément à la loi du 25 juin 2008 et à l'article x de votre contrat de travail, le délai de prévenance qui vous est applicable est fixé à 1 mois.

Nous vous dispensons de l'exécution de ce délai de prévenance à compter du 15 août jusqu'au 8 septembre N.<sup>1</sup> Nous vous précisons que vous percevrez donc une indemnité compensatrice qui correspondra aux salaires que vous auriez perçus jusqu'à la fin du délai de prévenance théorique. Dès maintenant et jusqu'au 8 septembre, pour rechercher un emploi, vous disposez, conformément à la convention collective (titre 3 article 16) d'une absence rémunérée de 2 heures par jour ouvré, à votre convenance. Votre certificat de travail ainsi que votre solde de tout compte seront disponibles à compter du -----

Nous vous prions de croire, Madame, à l'assurance de nos sentiments les meilleurs.

---

1. *En effet, aux termes de l'article L. 1 221-25 du Code du travail, le délai de prévenance ne peut avoir pour effet de prolonger l'exécution du contrat de travail au-delà de la période d'essai initiale.*

**N.B. :** le renouvellement d'une période d'essai n'est possible que si cette possibilité a été prévue dans le contrat de travail, si la convention collective le permet et si le salarié en est d'accord.

La période d'essai ne peut être renouvelée qu'une fois dans la limite de 4 mois pour les employés/ouvriers, 6 mois pour les TAM et 8 mois pour les ingénieurs et cadres.

## Mission 9

**LICENCIEMENT DU PDG ET NÉGOCIATION  
D'UN PROTOCOLE D'ACCORD TRANSACTIONNEL**

En novembre 2018, afin de financer la croissance importante de la société, le PDG décide de procéder à une augmentation de capital. C'est alors qu'en tant qu'**associé unique, il décide de l'augmentation de capital social par une décision unilatérale**, dans les conditions de forme fixées par les statuts. L'augmentation de capital social se traduit par l'arrivée de nouveaux associés au capital de la société. Monsieur Vernier dispose alors de 20 % des parts. Le capital s'élève en effet désormais à 25 000 euros.

Le 12 décembre 2018, l'assemblée des associés révoque le mandat social du Président-Directeur Général étant minoritaire, il est mis en difficulté, et il doit alors être licencié pour motif personnel au titre de son contrat de travail.

Son contrat de travail signé le 1<sup>er</sup> juin 2013 mentionne une indemnité de non-concurrence de 2 mois.

Son salaire brut depuis janvier 2018 est de 15 600 euros.

Son salaire brut 2017 était de 15 000 euros.

Il a perçu une prime de 10 000 euros en janvier 2017 et une prime de 4 000 euros en mars 2018.

Au 30 novembre 2018 il a un solde de CP de 20 jours (on compte en jours ouvrés).

Il est convoqué le 13 décembre pour un entretien préalable qui se déroulera le 18 décembre. Il reçoit une lettre de licenciement et conteste. 50 000 euros d'indemnité transactionnelle sont proposés.

**Questions**

Rédigez l'ensemble des documents nécessaires à la procédure de licenciement :

- convocation ;
- notification ;
- contestation ;
- protocole ;
- calculez son solde de tout compte.

Consultez les indemnités de licenciement SYNTEC en **annexe 10**.

## Corrigé

---

Il faut tout d'abord convoquer le salarié et respecter un délai de cinq jours ouvrables avant la convocation, puis, au moins deux jours ouvrables après l'entretien, le licenciement sera notifié. La date de présentation de la lettre recommandée marque le début du préavis.

Si le salarié conteste, il est possible de conclure une transaction afin d'éviter un contentieux. Le protocole d'accord transactionnel, doit rappeler les faits. Les dispositions de l'article 2052 du Code civil rappellent que « *La transaction fait obstacle à l'introduction ou à la poursuite entre les parties d'une action en justice ayant le même objet* ».

La transaction est postérieure au licenciement car il ne s'agit pas d'un mode de rupture du contrat de travail. C'est un outil juridique permettant aux parties de mettre fin, par des concessions réciproques à toute contestation née ou à naître de la rupture définitive du contrat.

Remarque : l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et à la sécurisation des relations de travail a prévu, en son article 4, des modèles de lettre de notification du licenciement et l'instauration d'un délai dans lequel l'employeur peut préciser les motifs de licenciement. Ces 6 modèles ont été publiés au JO du 29 décembre 2017 (source : servicepublic.fr).

N.B. : Il s'agit ici d'une proposition de corrigé qui peut être adapté (dates, contenus conformément aux recommandations formulées).

## Lettre de convocation

Monsieur Alphonse Vernier  
66 rue de Paris  
75 006 Lyon

Lyon, le 13 décembre 2018

Objet : Convocation à un entretien préalable à un licenciement LR/AR

Monsieur,

Nous vous informons que nous envisageons malheureusement à votre égard une mesure de licenciement.

En application de l'article L.1232-3 du Code du travail, nous vous prions de bien vouloir vous présenter en nos locaux situés 4 place Bellecourt, Lyon le 18/12/18 à 9 heures 30, pour un entretien avec Monsieur Gallois, pendant lequel nous entendrons vos explications relatives à cette éventuelle mesure.

Inspection du travail  
2 rue des martyres  
Lyon

Veillez recevoir, Monsieur, l'assurance de nos respectueuses salutations.

François Gallois  
Responsable RH

La lettre de convocation comporte les informations suivantes : objet de l'entretien ; date, heure et lieu ; la possibilité pour le salarié de se faire assister durant l'entretien par une personne de l'entreprise. En l'absence de représentants du personnel, ce qui n'est pas le cas chez DevLOG, le salarié peut se faire assister par un conseiller de son choix inscrit sur une liste tenue à sa disposition à la section de l'inspection du travail compétente pour l'établissement ou à la mairie de son domicile si le salarié réside dans le même département que l'établissement, sinon l'adresse de la mairie du lieu de travail (Code du travail, art. D. 1232-5).

La lettre de licenciement datée du 21/12 qu'il recevra le 23/12, ainsi que sa lettre de contestation sont exposées ci-après. À partir de ces documents, rédigez le protocole d'accord transactionnel.

## Lettre de licenciement

Monsieur Alphonse Vernier  
66 rue de Paris  
69006 Lyon

Lyon, le 21 décembre 2018<sup>1</sup>

Lettre Recommandée avec Accusé de Réception<sup>2</sup>

Monsieur,

Faisant suite à l'entretien que nous avons eu le 18 décembre dernier, en nos locaux, nous sommes au regret de vous informer que nous avons pris la décision de vous licencier.

Nous vous rappelons que les motifs de votre licenciement sont les suivants :

En votre qualité de directeur général vous avez notamment pour mission la responsabilité du développement de la Société et la direction des équipes.

Or, vous avez refusé de vous conformer à la stratégie commerciale et financière établie par la société.

De manière générale, votre comportement et vos décisions sont en désaccord avec la stratégie établie par les dirigeants de l'entreprise ont eu pour conséquence la détérioration du climat en interne et la démotivation des équipes, ce qui est inadmissible pour une entreprise en devenir.

En conséquence et compte tenu du non-respect de votre contrat de travail, nous vous notifions par la présente votre licenciement pour cause réelle et sérieuse.

La date de première présentation de cette lettre marquera le point de départ de votre préavis de 3 mois que nous vous dispensons d'effectuer, qui vous sera néanmoins rémunéré.

Nous n'entendons pas vous libérer de la clause de non-concurrence prévue à l'article 7 de votre contrat de travail. L'indemnité mensuelle prévue à l'article 16.3 de la convention collective, avenant n°III, et à l'article 7 de votre contrat de travail, vous sera alors payée en un seul versement avec votre solde de tout compte.

Nous vous remettons les sommes et documents qui vous sont dus.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

Le Président

---

1. La lettre doit être envoyée au minimum deux jours ouvrables après l'entretien.

N.B. : Mesures applicables au licenciements portérieurs au 18 décembre 2017 : dans les 15 jours suivant la notification du licenciement, le salarié peut, par lettre recommandée avec avis des réception (LRAR) ou remise contre récépissé, demander à l'employeur des précisions sur les motifs énoncés dans la lettre de licenciement.

L'employeur dispose d'un délai de 15 jours après la réception de la demande du salarié pour réception (LRAR) ou remise contre récépissé. Dans un délai de 15 jours suivant la notification du licenciement l'employeur peut, à son initiative, préciser les motifs du licenciement.

2. Le décret n° 2017-1820 du 29 décembre 2017 dispose que l'employeur peut utiliser des modèles-types de lettres pour notifier le licenciement, en application des dispositions de l'ordonnance Macron n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, et de son article 4.

## Lettre de contestation

Lyon, le 05/01/2019

Objet : contestation de licenciement / Lettre remise en main propre

Monsieur,

J'entends par la présente contester le motif du licenciement évoqué dans votre courrier du 21 décembre 2018.

En effet, j'ai rempli du mieux possible les objectifs qui m'étaient fixés, mais qui ont évolué de façon implicite en cours d'année.

Les nouveaux associés de la société ont modifié plusieurs fois au cours des dernières années la stratégie de la société.

Je rappelle que tout au long de mon contrat, j'ai œuvré pour le bien de la société, et j'ai réussi à construire une entreprise de qualité, réputée internationalement et unanimement appréciée par ses clients.

Je précise que ce licenciement déstabilise ma vie familiale et qu'en raison du préjudice moral et professionnel considérable subis, je dois recevoir une indemnisation complémentaire.

Dans l'attente de votre réponse, je vous prie de croire, Monsieur, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

A. Vernier

## Protocole d'accord transactionnel

ENTRE

La société DevLOG au capital de 25 000 euros

Dont le siège social est

Représentée par son Président Directeur Général,

D'une part,

ET

Monsieur Alphonse Vernier

66 rue de Paris

69006 Lyon

Ci-après dénommé le salarié

D'autre part,<sup>1</sup>

Il a été préalablement rappelé ce qui suit :

Le salarié a été engagé par un contrat à durée indéterminée le 01/06/2013 en qualité de Directeur Général.

La société, envisageant un licenciement, a convoqué, le salarié par lettre recommandée avec AR, en date du 13/12/2018.

Lors de l'entretien qui a eu lieu le 18/12 puis dans la lettre de licenciement avec AR du 21/12 les raisons invoquées ont été les suivantes :

- détérioration du climat général de l'entreprise ;
- absence de suivi de la stratégie ;
- mise sur la place publique des différences d'opinion avec les investisseurs ;
- refus systématique de concertation.

Le salarié n'a donc pas assumé ses fonctions telles que définies dans son contrat de travail. Ces éléments constituent une cause réelle et sérieuse de licenciement.

Par courrier daté du 05/01/2019 remis en main propre, le salarié a fait savoir à la société qu'il contestait les motifs de son licenciement et qu'il souhaiterait engager une procédure à l'encontre de la société.

Le salarié estime que ce licenciement lui cause un préjudice moral et matériel qu'il convient de réparer.

#### **Thèse de la société**

Pour la société, le licenciement du salarié est pleinement justifié pour la raison suivante : non atteinte des objectifs de l'année ; divergence dans l'exécution de la stratégie.

La société considère en conséquence qu'aucune indemnisation spécifique en dehors des indemnités légales conventionnelles de licenciement ne saurait être accordée au salarié.

#### **Thèse du salarié**

Pour le salarié, son licenciement est totalement injustifié.

En effet, le salarié conteste cette décision et soutient que les conditions de réalisation de son contrat de travail ont été désastreuses. Il rappelle que les nouveaux associés de la société ont modifié plusieurs fois la stratégie de la société.

Le salarié rappelle qu'il a tout au long de son contrat il a œuvré pour le bien de la société, qu'il a réussi à construire une entreprise de qualité, réputée internationalement et unanimement appréciée par ses clients.

Il souligne enfin que son licenciement a déstabilisé sa vie familiale et qu'en raison du préjudice moral et professionnel considérable qu'il subit, il doit recevoir une indemnisation complémentaire.

Dans ces circonstances et afin d'éviter une procédure judiciaire préjudiciable à l'une comme à l'autre des parties, après une longue négociation, les parties ont décidé en pleine et parfaite connaissance de leurs droits de se rapprocher et de mettre un terme définitif au différend les opposant en se faisant des concessions réciproques.

---

1. *Reprendre le déroulement des faits : date d'embauche, procédure de licenciement et contenu des échanges.*

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

**Art. 1**

La concession du salarié est d'accepter les conséquences et modalités de la rupture de son contrat et de s'estimer rempli de ses droits et réparé de l'entier préjudice qu'il invoque.

**Art. 2**

La concession de la société est, sans reconnaître le bien-fondé de la position du salarié de verser avec le solde de tout compte, une indemnité globale transactionnelle, forfaitaire et définitive, du fait de la rupture du contrat de travail, d'un montant de 50 000 euros ( cinquante mille euros) La CSG et RDS dues sur cette somme restent à la charge du salarié.

Le salarié, sans accepter le bien-fondé de la position de la société, reconnaît que cette indemnité couvre tous ses chefs de demande et qu'elle a été accompagnée d'autres concessions de la part de la société.

Le salarié reconnaît avoir été informé que le versement de l'indemnité transactionnelle susvisé entraînerait pour lui un différé d'indemnisation de l'assurance chômage.

Par ailleurs, la société cède à titre gratuit au salarié son ordinateur portable ainsi que les périphériques (écran, imprimante, souris, câbles...), les licences incluses et le téléphone portable.

**Art. 3**

Le salarié s'engage également à ne pas révéler ni utiliser pour son compte ou le compte d'autrui toute information confidentielle concernant la situation financière, économique, administrative de la société.

Le salarié s'engage en particulier à ne pas tenir de propos dénigrants et ou dommageables à la société.

De même, la société, s'engage à ne pas tenir de propos dénigrants et ou dommageables à l'encontre du salarié.

Réciproquement et moyennant la parfaite exécution du présent accord librement intervenu, la société renonce à toute instance et action de quelque nature que ce soit, relative à l'exécution ou à la rupture du contrat de travail du salarié.

Les parties ont convenu que la présente transaction gardera un caractère strictement confidentiel, qu'elle ne saurait être divulguée à quelque tiers que ce soit, sauf à l'administration fiscale et ou aux organismes sociaux dans le cadre d'un éventuel contrôle.

**Art. 4**

Il est rappelé que le salarié est bénéficiaire de 5 000 euros de parts. Les parties au présent protocole conviennent expressément que le salarié cède ses parts aux autres associés.

**Art. 5**

Les parties reconnaissent que les dispositions qui ont été fixées ci-dessus l'ont été à la suite de discussions amiables et qu'elles traduisent parfaitement leur consentement éclairé.

Le salarié déclare reconnaître qu'il bénéficie au moment de la signature de la présente transaction qui intervient postérieurement à la rupture de son contrat de travail, du temps de réflexion et de l'assistance nécessaire lui permettant d'apprécier la portée de son acte.

Les parties reconnaissent que les concessions réciproques constituent des concessions réelles, chiffrables et appréciables.

**Art. 6**

Conformément à la clause de non-concurrence du contrat de travail<sup>1</sup>, la société, avec l'accord du salarié versera avec le solde de tout compte l'indemnité forfaitaire, globale et définitive prévue « 100 % des appointements mensuels pendant 2 mois ».

**Art. 7**

La fin du préavis théorique du salarié est fixée au 23 mars 2019.

Il est entendu que la période du préavis non effectuée, sera rémunérée.

**Art. 8**

En contrepartie de ce qui précède et sous réserve d'encaissement, le salarié s'estime intégralement rempli de tous ses droits et n'avoir plus aucune revendication de quelque nature que ce soit à faire valoir à l'encontre de la société concernant l'exécution et ou la rupture de son contrat de travail.

Il renonce en conséquence expressément et irrévocablement à engager quelque instance ou action relative tant à l'exécution qu'à la rupture de son contrat de travail.

D'un commun accord entre les soussignés le présent contrat est expressément soumis aux dispositions des articles 2044 et suivants du code civil et en particulier de l'article 2052.

Fait à Lyon, le

En double exemplaire

DevLOG

Le salarié

Représentée par le Président

Faire précéder de la mention « lu et approuvé, bon pour transaction et renonciation. »

---

1. La convention SYNTEC ne fixe pas de clause de non concurrence. Elle a été ici prévue dans le contrat de travail.

**NB :**

La transaction doit être rédigée par écrit. L'article 2044 du Code civil dispose que : « *la transaction est un contrat par lequel les parties, par des concessions réciproques terminent une contestation née, ou préviennent une contestation à naître* ».

L'article 2052 précise que : « *La transaction fait obstacle à l'introduction ou à la poursuite entre les parties d'une action en justice ayant le même objet.* »

La transaction se distingue du solde de tout compte qui n'a pas la valeur d'une transaction, car celui-ci n'implique pas de concessions par l'employeur et le salarié portant sur une partie de leurs prétentions.

Outre l'indemnité transactionnelle, la transaction peut porter sur de nombreux sujets : préavis (qui peut être payé et non effectué), rémunération de la clause de

non-concurrence, avantages en nature, maintien du bénéfice de l'assurance complémentaire santé jusqu'à une certaine date, etc.

La transaction est conclue postérieurement à la rupture effective et définitive du contrat de travail.

### Calcul du solde de tout compte

La date d'embauche est le 1<sup>er</sup> juin 2013. Le licenciement est notifié le 21 décembre 2018 par LRAR présentée le 23 décembre 2018. La fin du préavis théorique est le 23 mars 2019. L'indemnité légale de licenciement est due (sauf faute grave ou lourde) au salarié justifiant d'au moins 8 mois d'ancienneté. C'est le cas ici.

Il faut d'abord calculer l'ancienneté à la fin du préavis théorique.

Cela nous donne : 5,75. L'ancienneté se calcule désormais en années et mois pleins, soit ici 4 ans et 9 mois, nous prenons donc 5,75.

Ensuite, il faut calculer le salaire de référence. On calcule la moyenne des 12 derniers mois précédents la notification :

Moyenne des 12 derniers mois :  $15\,600 \times 12 + 4\,000 = 15\,933$

On calcule d'abord l'indemnité légale :  $1/4 \times 4,75 \times 15\,933 = 18\,920$ .

Ensuite, on applique la formule prévue par la convention Syntec (plus favorable à l'indemnité légale) :

Indemnité Syntec =  $1/3 (15\,933 \times 5,75) = 30\,538$  euros bruts

Indemnité légale =  $1/4 (15\,933 \times 5,75) = 22\,903$  euros bruts

Il faut également lui verser 2 mois de salaire pour l'indemnité de non-concurrence, soit 15 600 par mois pendant 2 mois ou au moment du solde de tout compte :  $2 \times 15\,600 = 31\,200$  euros bruts

L'indemnité transactionnelle sera également versée à ce moment-là.

Concernant les congés payés, le 30 novembre 2018 son solde est de 20. Le 23 mars 2019, il aura acquis (calcul en jours ouvrables) :

$20 + 2,5 \times 3,68 = 29,2$

Le salaire sur la période de référence (du 1<sup>er</sup> juin 2018 au 31 mai 2019) permet de calculer l'indemnité compensatrice journalière. En 2018 son salaire était de 15 600 euros, donc on fait :

$((15\,600 \times 12) + 4\,000) / 12 = 15\,933$

Ensuite, on applique la règle du dixième :  $15\,933 / 30 \times 29,2 = 15\,508$  euros

Avec la règle du maintien, on aurait trouvé :  $15\,600 / 26 \times 29,2 = 17\,520$  euros

La deuxième façon de calculer, avec la méthode du maintien étant plus favorable, elle lui sera appliquée.

Mission **10**

**GESTION DES ABSENCES DES SALARIÉS**

**Cas 1**

Madame Chapron non-cadre, payée 2 100 € par mois est malade du 4 au 17 juillet N inclus.

Son salaire brut était de 2 000 € en décembre N-1 et de 2 100 € en janvier et février N.

L'employeur pratique la subrogation et fait l'avance des IJSS, indemnités journalières de sécurité sociale, et il se contente de maintenir le salaire selon la loi de mensualisation.

**Questions**

Dressez le schéma simplifié du bulletin de paye en faisant ressortir le salaire de base, la retenue pour absence maladie, le maintien de salaire, le brut soumis à cotisations, les cotisations salariales (globales) et les IJSS nettes.

On prendra un taux de charges salariales de 21,46 %.

N.B. : Nombre de jours ouvrables en juillet : 27.

*L'annexe 7 pourra être utilisée.*

Calcul des Indemnités Journalières de Sécurité Sociale (IJSS) :

– Base les trois derniers salaires mensuels :  $2\,000 + (2 \times 2\,100) = 6\,200$ .

– Salaire journalier (au sens sécurité sociale) :  $6\,200 / 91,25 = 67,95$  €.

On compare ce salaire journalier de référence à 1,8 fois le SMIC et on est en dessous donc on applique le salaire journalier.

Les IJSS brutes seront ensuite calculées sur la base de 50 % du salaire journalier, soit :

$$67,95 / 2 = 33,98 \text{ €}$$

Nombre de jours d'absence : 4 jours calendaires

Délai de carence de la sécurité sociale : 3 jours

Nombre de jours de perception des IJSS : 11 jours

Découpage du mois :

– 1<sup>er</sup> au 3 juillet : Salaire normal.

– 4 au 6 juillet : Délai de carence : Aucun droit.

- 7 au 10 juillet : Perception des seules IJSS.
- 11 au 17 juillet : Maintien de 90 % du salaire brut (IJSS incluses).
- 18 au 31 juillet : Salaire normal.

Calcul de la retenue pour absence (en jours ouvrables) :

- Durée de l'absence : 12 jours ouvrables (tous les jours sauf dimanches et jours fériés).
- Nombre de jours ouvrables en mars : 27.
- Retenue pour absence :  $2\,100 \times (12 / 27) = 933,33 \text{ €}$ .

Montant des IJSS brutes (en calendaire) :

$$11 \times 33,98 = 373,78 \text{ €}$$

Montant des IJSS nettes :

Les IJSS ne sont soumises qu'à 6,7 % de CSG et CRDS

$$373,78 \times 0,933 = 348,74 \text{ €}$$

La période de maintien de salaire (11 au 17 mars) représente 6 jours ouvrables.

Si le salarié avait normalement travaillé sur cette période, son salaire aurait été de :

$$2\,100 \times (6 / 27) = 466,67 \text{ €}$$

Selon la loi, il percevra un maintien de salaire égal à 90 % de cette somme soit :

$$466,67 \times 0,9 = 420 \text{ €}$$

Les IJSS brutes qui correspondent à cette période de maintien de salaire (11 au 17 mars) sont égales à :  $7 \times 33,98 = 237,86 \text{ €}$

#### Schéma du bulletin avec maintien employeur uniquement

Salaire de base	2 100,00
- Absence maladie	- 933,33
Maintien de salaire	420,00
Déduction des IJSS brute du 17 au 26	- 237,86
Brut soumis à cotisations	1 348,81

N.B. : les IJSS se calculent toujours en jours calendaires.

**Schéma du bulletin de paie avec maintien intégral et subrogation**

Salaire de base	2 100
Absence maladie	- 933,33
Maintien de salaire	933,33
Garantie du net	- 70,24
Déduction des IJSS brutes	- 373,78
Brut soumis à cotisations	1 655,98
Cotisations salariales (21,46 %)	- 355,37
IJSS Nettes	348,74
Net à payer	1 649,34

Attention, IJSS en jours calendaires. Garantie du net =  $(348,74/0,7854)-373,78$

**Cas 2**

Le salaire mensuel de base de Monsieur Derichemont est de 6 800 euros bruts et sa durée annuelle de travail est forfaitaire (218 jours).

Il a perçu 78 000 euros de salaires sur l'année de référence.

En novembre (mois qui commence un lundi, où les 1 et 11 sont fériés payés), les informations suivantes ont été relevées concernant ce salarié :

- congés payés du 2 au 8 INCLUS soit 5 jours ouvrés ;
- 5 jours de maladie.

*N.B. : Le mois comporte 22 jours ouvrés.*

**Questions**

Calculez le contenu de son bulletin de salaire.

Retenue CP :  $6800 / 22 \times 5 = 1 545,45$  euros.

Indemnité CP (règle du 10<sup>e</sup>) :  $78 000 / 10 / 25 \times 5 = 1 560$  euros (**solution retenue**)

Maintien = 1 545 euros.

Retenue maladie :  $= 6 800 / 22 \times 5 = 309,09 \times 5 = 1 545$  euros

IJSS brutes = 6 800 euros ramenés au plafond  $\times 3 / 91,25 \times 0,5 = 43,80$  euros

IJSS nettes :  $43,8 \times 0,933 = 40,86$  euros.

Total des IJSS nettes :  $2 \times 40,86$  (5 jours calendaires moins trois jours de carence)

**Cas 3**

Un salarié, est rémunéré 2 275 euros bruts. Il travaille à temps plein et doit effectuer des heures supplémentaires en semaine 4 de l'année N.

Voici son planning de la semaine 4 :

Lundi : 9h-12h / 13h-19h

Mardi : 8h-13h / 14h-17h

Mercredi : 9h-13h / 14h-17h

Jeudi : 9h-12h / 14h-18h

Vendredi : 8h-13h / 14h-19h

Sur le début de l'année, il a effectué les horaires suivants :

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
semaine 1	7	9	11	12	4
semaine 2	9	7	7	11	7
semaine 3	10	7	7	9	9
semaine 4	9	7	9	8	8
semaine 5	6	9	6	8	6
semaine 6	9	11	9	11	9
semaine 7	7	7	8	7	7
semaine 8	7	9	8	8	7
semaine 9	7	8	7	7	7
semaine 10	7	9	7	10	7
semaine 11	6	8	9	7	7
semaine 12	7	7	7	7	11

### Questions

Calculez son salaire brut pour le mois de janvier.

Pouvez-vous le payer en espèces ?

La réglementation en matière de temps de travail est-elle respectée ?

Son salaire net dépasse 1500 euros nets, il n'est donc pas possible de le payer en espèces. Il effectue 6 heures supplémentaires majorées à 25 % (voir tableau ci-après qui décompose le temps travaillé de la semaine 4).

		Matin	Après midi	Total
	Lundi	3	6	9
	Mardi	5	3	8
	Mercredi	4	3	7

		Matin	Après midi	Total
	Jeudi	3	4	7
	Vendredi	5	5	10
				41

Il faut donc lui verser :  $2\,275 + 6 \times 1,25 \times 15 = 2\,387,55$  euros bruts.

Concernant son temps de travail, si on calcule les heures totales effectuées, on obtient :

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Total
semaine 1	7	9	11	12	4	43
semaine 2	9	7	7	11	7	41
semaine 3	10	7	7	9	9	42
semaine 4	9	7	9	8	8	41
semaine 5	6	9	6	8	6	35
semaine 6	9	11	9	11	9	49
semaine 7	7	7	8	7	7	36
semaine 8	7	9	8	8	7	39
semaine 9	7	8	7	7	7	36
semaine 10	7	9	7	10	7	40
semaine 11	6	8	9	7	7	37
semaine 12	7	7	7	7	11	39
				moyenne		39,83

La moyenne sur 12 semaines ne doit pas dépasser 44 heures, ce qui est le cas, par contre en semaine 6, la limite de 48 heures hebdomadaires est dépassée. De plus, plusieurs jours comportent 11 heures de travail, ce qui est supérieur à la limite autorisée de 10 heures.

#### Cas 4 : Gestion des activités du personnel

### Questions

Analysez les chiffres suivants et faites vos préconisations.

Un consultant avant-vente consacre  $\frac{1}{4}$  de son temps à la stratégie,  $\frac{1}{2}$  de son temps au contact clientèle et  $\frac{1}{4}$  de son temps à la prospection.

Un développeur consacre tout son temps aux clients.

Un consultant consacre  $\frac{3}{4}$  de son temps au RDV clients et  $\frac{1}{4}$  de son temps à la prospection.

Il y a 35 clients. Ce qui représente par mois : 756 heures de RDV clients, 207 heures de prospection, 1 890 heures de développement.

Les bureaux sont ouverts de la façon suivante :

Lundi : 8h30-12h30 / 14h-18h30

Mardi : 9-12 heures / 14-18 h 30

Mercredi : 9-18 h

Jeudi : 8h30-19h

Vendredi : 9h-12h / 14h-17h

Soit une amplitude de 41,5

	Charge de travail nécessaire						
RDV Client	756						
Prospection	207						
Développement	1 890						
Total	<b>2 853</b>						

Il faut donc redéployer le temps vers le contact client.

Développeurs						
	développement client					
Benoît	151,67					
Durant	151,67					
Faron	151,67					
Janet	151,67					
Muller	151,67					
Ortense	151,67					
Quinson	151,67					
Roux	151,67					
Tessier	151,67					
	<b>1 365,03</b>					

Consultants							
	Développement client		prospection				
Bihan	113,75		37,9				
Daurian	113,75		37,9				
Ilan	113,75		37,9				
Mugnier	113,75		37,9				
Navaro	113,75		37,9				
Quentin	113,75		37,9				
Trudeau	113,75		37,9				
Total	796,2		265,4				
Consultants Avant-vente							
	Stratégie		contact client	prospection			
Fabian	37,9		75,8	37,9			
Pinon	37,9		75,8	37,9			
Roy	37,9		75,8	37,9			
			227,5	113,75			
Temps disponible Développement client	2 161,2975		Temps demandé			1 890	
Temps disponible stratégie	113,7525		Temps demandé			0	
Temps disponible contact client	227,505		Temps demandé			756	
Temps disponible prospection	379,175		Temps demandé			207	

### Cas 5 : Gestion des 35 heures

#### Questions

Début 2018, comme chaque année, vous devez rédiger une note de service à l'attention des personnels au forfait jours pour leur indiquer le nombre de RTTs dont ils pourront bénéficier.

**Corrigé****Note de service**

Date :	9 janvier 2018	De :	Alphonse Vernier
Réf. :		À :	Tout le personnel
Nb de pages :	1		

Objet : Journées RTT pour l'année 2018

Chers collègues,

En 2018, le nombre total de jours de RTT est de 9 jours. (218 (forfait) - [365 - 104 samedis/dimanches - 25 jours de congés - 9 jours fériés en semaine])

Les jours de RTT « employeur » sont fixés comme suit :

- Lundi 13 et mardi 14 août 2018.

Ces dispositions sont arrêtées pour l'année 2018.

Vous avez donc le loisir de choisir 7 jours à votre convenance sachant que les jours de RTT « employés » non « consommés » avant le 31.12.2018 ne sont pas reportables en 2019.

Je reste à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.

La direction

Mission 11

**LA PRIME DE VACANCES  
DANS LE SECTEUR DU BÂTIMENT**

DevLOG doit se rapprocher de l'entreprise BATITEC qui conçoit et réalise des salles de machines sécurisées. Cette entreprise dépend de la convention collective du bâtiment et emploie 3 salariés. Elle dépend de la convention collective « Bâtiment - ouvriers (entreprises occupant jusqu'à dix salariés) » numéro [3193].

Le service financier doit collecter les informations relatives aux salaires des trois salariés. Compte tenu des spécificités du secteur du bâtiment (caisse de congés payés), le comptable doit effectuer le calcul de la prime de vacances.

*Une prime de vacances est accordée aux ouvriers justifiant de 1 675 heures de travail (convention collective) et aux ETAM ou IAC réunissant 6 mois de présence dans une ou plusieurs entreprises du bâtiment ou des travaux publics.*

*Le montant de la prime de vacances est égal à 30 % de la partie du congé calculée sur la base de deux jours ouvrables par mois ou 150 heures de travail*

*La prime de vacances correspond aux 24 jours ouvrables de congés c'est-à-dire « calculée sur la base de 2 jours ouvrables de congés par mois de travail ».*

*L'accord du 25 février 1982 qui a posé ces principes est postérieur à l'ordonnance portant la durée du congé à 2,5 jours par mois de travail.*

*De ce fait, la prime de vacances, aussi bien pour les ouvriers que pour les ETAM ou les IAC, n'est donc pas due sur la 5e semaine.*

*Elle est également accordée pour les jours de congés supplémentaires pour fractionnement et d'ancienneté. (source : CNETP, Caisse Nationale des Entrepreneurs des Travaux Publics).*

**Questions**

Compte tenu des éléments chiffrés qui suivent, vous devez calculer les congés et primes de vacances des salariés.

BORE	BASES CP N	BASES CP N-1
JANV	2 133,58 €	
FEV	2 223,37 €	
MARS	2 223,37 €	
AVRIL		1 723,12 €
MAI		2 223,37 €
JUIN		2 223,37 €

BORE	BASES CP N	BASES CP N-1
JUILLET		2 223,37 €
AOÛT		741,22 €
SEPTEMBRE		2 223,37 €
OCTOBRE		2 223,37 €
NOVEMBRE		2 027,76 €
DÉCEMBRE		1 815,88 €

<i>GRANDIN</i>	BASES CP n+1	BASES CP n
JANV	2 733,82 €	
FEV	2 848,00 €	
MARS	2 848,87 €	
AVRIL		2 207,87 €
MAI		2 848,87 €
JUIN		2 848,87 €
JUILLET		2 848,87 €
AOÛT		949,75 €
SEPTEMBRE		2 848,87 €
OCTOBRE		2 848,87 €
NOVEMBRE		2 848,87 €
DÉCEMBRE		5 643,10 €

CONVE	BASES CP n+1	BASES CP n
JANV	1 825,65 €	
FEV	1 902,47 €	
MARS	1 902,47 €	
AVRIL		874,82 €
MAI		1 878,70 €
JUIN		1 902,47 €
JUILLET		1 902,47 €
AOÛT		634,23 €
SEPTEMBRE		1 902,47 €
OCTOBRE		1 902,47 €
NOVEMBRE		1 902,47 €
DÉCEMBRE		1 553,80 €

## Corrigé

BORE	BASES CCP N	BASES CP N-1
JANV	2 133,58 €	
FEV	2 223,37 €	
MARS	2 223,37 €	
AVRIL		1 723,12 €
MAI		2 223,37 €
JUIN		2 223,37 €
JUILLET		2 223,37 €
AOÛT		741,22 €
SEPTEMBRE		2 223,37 €
OCTOBRE		2 223,37 €
NOVEMBRE		2 027,76 €
DÉCEMBRE		1 815,88 €
	6 580,32 €	17 424,83 €

TOTAL BRUT	24 005,15 €
BASE 10 %	2 400,52 €
PRIME DE VACANCES	576,12 €

GRANDIN	BASES CP n+1	BASES CP n
JANV	2 733,82 €	
FEV	2 848,00 €	
MARS	2 848,87 €	
AVRIL		2 207,87 €
MAI		2 848,87 €
JUIN		2 848,87 €
JUILLET		2 848,87 €
AOÛT		949,75 €
SEPTEMBRE		2 848,87 €
OCTOBRE		2 848,87 €
NOVEMBRE		2 848,87 €
DÉCEMBRE		5 643,10 €
	8 430,69 €	25 893,94 €

TOTAL BRUT	34 324,63 €
BASE 10 %	3 432,46 €
PRIME DE VACANCES	823,79 €

CONVE	BASES CP n+1	BASES CP n
JANV	1 825,65 €	
FEV	1 902,47 €	
MARS	1 902,47 €	
AVRIL		874,82 €
MAI		1 878,70 €
JUIN		1 902,47 €
JUILLET		1 902,47 €
AOÛT		634,23 €
SEPTEMBRE		1 902,47 €
OCTOBRE		1 902,47 €
NOVEMBRE		1 902,47 €
DÉCEMBRE		1 553,80 €
	5 630,59 €	14 453,90 €

TOTAL BRUT	20 084,49 €
BASE 10 %	2 008,45 €
PRIME DE VACANCES	482,03 €

**Mission 12**

**INTÉGRER DES JEUNES DANS L'ENTREPRISE**

**Questions**

1. L'entreprise recrute un stagiaire du 1<sup>er</sup> juillet au 30 septembre :
  - Quelles sont ses obligations ?
  - Quel salaire verser au stagiaire, quelles sont les charges afférentes ?
2. Un apprenti, en CAP 1<sup>re</sup> année, qui a 18 ans, a rejoint l'entreprise au 1<sup>er</sup> septembre. Quel salaire va-t-on lui verser ? Quelle sera le montant des charges à payer et les avantages éventuels liés au contrat ?

**Corrigé**

1. Les sommes versées aux stagiaires ne donnent pas lieu à assujettissement dans la limite de 15 % du plafond horaire de la Sécurité sociale par heure de stage effectuée. Lorsque la gratification mensuelle du stagiaire est inférieure ou égale à la franchise de cotisations, aucune cotisation et aucune contribution de sécurité sociale n'est due, ni par l'entreprise d'accueil, ni par le stagiaire (la CSG et CRDS ne sont pas dues dans ce cas), (source : legisocial.com).

Le stagiaire restera trois mois.

Sa gratification brute mensuelle sera donc  $15\% \times 25 \times 154 = 577,5$  euros nets de charge. DevLOG devra rédiger une convention tripartite avec l'étudiant et l'établissement scolaire. L'embauche du stagiaire doit figurer dans le registre unique du personnel. Le stage ne pourra pas excéder 6 mois. Si DevLOG souhaite recruter un nouveau stagiaire sur le même poste, un délai de carence d'un mois sera observé (un tiers de la durée du stage).

**Grille de salaire apprenti calculée à partir du SMIC mensuel 1 498,5 € en 2018**

	Moins de 18 ans	18 à 20 ans	21 ans et plus
1 <sup>re</sup> année	374,62 € (25 % SMIC)	614,38 € (41 % SMIC)	794,19 € (53 % SMIC)
2 <sup>e</sup> année	554,43 € (37 % SMIC)	734,25 € (49 % SMIC)	914,06 € (61 % SMIC)
3 <sup>e</sup> année	794,19 € (53 % SMIC)	974 € (65 % SMIC)	1 168,8 € (78 % SMIC)

2. Son salaire brut sera de 614,38 euros (on prend la grille, deuxième colonne et première ligne).

Le salaire de l'apprenti est totalement exonéré des charges sociales et salariales, donc le salaire net est égal au salaire brut, mais il reste des cotisations à payer par l'entreprise :

- la cotisation AT/MP (Accident du Travail et Maladies Professionnelles) ;
- la contribution de solidarité pour l'autonomie (0,30 %) ;
- la cotisation FNAL (Taux Fonds National d'Aide au Logement) ;
- les cotisations patronales d'assurance chômage et d'assurance garantie des salaires (AGS) ;
- le versement transport ;
- le forfait social au taux de 8 % dû sur les contributions patronales de prévoyance complémentaire dont bénéficient les apprentis.

La base de cotisation est égale à :  $614,38 - (11 \% \times \text{SMIC}) = 449,54$

Compte tenu de l'effectif de 34 salariés, les aides TPE ne peuvent être mobilisées car l'entreprise a plus de 11 salariés. Néanmoins, une aide de 1 000 € minimum (pour une année) est versée pour les entreprises employant jusqu'à 249 salariés, qui :

- soit recrutent un premier apprenti (il ne faut pas avoir employé d'apprenti depuis le 1<sup>er</sup> janvier de l'année précédente) ;
- soit embauchent un apprenti supplémentaire, le nombre de contrats en cours après le recrutement de ce nouvel apprenti devant être supérieur au nombre de contrats en cours dans l'établissement au 1<sup>er</sup> janvier (source : service-public.fr).

L'entreprise soumise à un régime réel d'imposition, qui emploie un apprenti pendant plus d'1 mois, peut bénéficier d'un crédit d'impôt. DevLOG est éligible à ces deux aides.

NB : Le quota d'alternant est fixé à 5 % pour les entreprises de plus de 250 salariés, ce qui n'est pas le cas de DevLOG.

Mission **13**

**SANCTIONNER UN SALARIÉ, CALCULER UNE INDEMNITÉ DE LICENCIEMENT ET L'EXPLIQUER AU SALARIÉ**

Le 1<sup>er</sup> octobre 2018 Pierre Ardouin est convoqué à un entretien préalable au licenciement. Il n'a pas respecté certaines consignes de sécurité et a mis en danger le jeune stagiaire sur un chantier avec travail en hauteur lors du câblage informatique de la salle des mariages de la mairie de Lyon. Vous décidez donc de le licencier pour faute grave. Son contrat de travail prévoit un préavis de deux mois.

La convention collective prévoit pour les ETAM (non cadres) :

*L'indemnité de licenciement se calcule en mois de rémunération sur les bases suivantes : – Pour une ancienneté acquise entre deux ans et – vingt ans : 0,25 de mois par année de présence, – À partir de vingt ans d'ancienneté : 0,30 de mois – par année de présence, sans pouvoir excéder un – plafond de dix mois.*

**Questions**

Calculez les éléments de son solde de tout compte sachant que ses salaires ont été les suivants et qu'il aura consommé tous ses congés payés :

sept-17	1 560
oct-17	2 300
nov-17	1 560
déc-17	1 560
jan-18	1 700
févr-18	1 900
mars-18	1 560
avr-18	1 700
mai-18	1 700
juin-18	1 700
juil-18	1 700
août-18	1 700
sept-18	1 700

*L'annexe 10 peut être utilisée.*

L'entretien préalable se déroulera le 9 octobre et la notification aura lieu le 16 octobre.

En août, il effectue les horaires suivants :

- Sem. 31 : 35 heures
- Sem. 32 : 35 heures
- Sem. 33 : 38 heures
- Sem. 34 : 37 heures
- Sem. 35 : 45 heures

## Corrigé

---

On distingue le licenciement pour motif personnel lié à la personne du salarié et le licenciement économique inhérent à l'entreprise. **Le licenciement pour motif personnel** est prononcé à l'encontre du salarié pour des faits qui lui sont reprochés, ayant pour origine un comportement fautif (il s'agit alors d'une sanction disciplinaire) ou non fautif.

Dans notre cas, il s'agit d'une faute grave car la faute engage la sécurité du personnel et le comportement du salarié rend impossible son maintien dans l'entreprise. L'employeur dispose d'un délai de 2 mois pour sanctionner le salarié. Au-delà les faits seront prescrits. (C. trav., art. L. 1332-4). Concernant un licenciement pour faute grave, aucune indemnité n'est due. Seuls les congés payés restants seront payés ainsi que les heures supplémentaires calculées de la façon suivante :

Calcul heures supplémentaires pour le mois d'août :

- Sem. 31 : 35 heures (HS = 0)
- Sem. 32 : 35 heures (HS = 0)
- Sem. 33 : 38 heures (HS = 3)
- Sem. 34 : 37 heures (HS = 2 heures)
- Sem. 35 : 45 heures (HS = 10 heures)

Son taux horaire est de  $1\,700 / 151,67 = 11,2$  Les heures supplémentaires à payer sont :

$$15 \times 1,25 \times 11,2 = 210$$

Finalement, vous requalifiez le licenciement en faute simple. Quelles sont les conséquences financières pour le salarié ?

Alors que le licenciement est requalifié en faute simple, il faut calculer son indemnité de licenciement. Nous avons besoin de son ancienneté et du salaire de référence.

Date d'ancienneté à la date de fin du préavis théorique : 2,21 (il a été embauché le 1er août 2016, son préavis se termine le 16 octobre 2018). On retient 2 ans et 2 mois soit 2,16, car le licenciement est prononcé après le 23 septembre 2018, date de publication des ordonnances Macron.

Salaire de référence : moyenne des 12 derniers mois plus favorable à celle des trois derniers mois : on trouve 1 731,67 euros (mois qui précèdent la notification).

L'indemnité légale de licenciement est :  $1/4 \times 2,16 \times 1\,731,67 = 935,1$

L'indemnité conventionnelle est :  $0,25 \times 2,21 \times 1\,731,67 = 956,75$

Son solde de tout compte sera composé de l'indemnité conventionnelle de licenciement (plus favorable que l'indemnité légale) et des heures supplémentaires du mois d'août.

Délais de prescription :

- **Paiement des salaires** : 3 ans
- **L'exécution du contrat de travail** : 2 ans
- La rupture du contrat de travail : 12 mois (Demandes de paiement de dommages et intérêts pour licenciement abusif; Demande de paiement d'indemnité de licenciement; Demande de paiement d'indemnité au titre de la mise à la retraite par l'employeur; L'action en rapport avec la délivrance (ou la rectification) d'un certificat de travail ou de l'attestation chômage)
- **Délai de dénonciation du solde de tout compte** : 6 mois
- **Réparation d'un dommage corporel causé à l'occasion de l'exécution du travail** : 10 ans
- **Actions fondées sur la discrimination** : 5 ans

Chapitre

# 3

# Gestion des compétences

## SOMMAIRE

---

- MISSION 14** Analyse de la pyramide des âges :  
anticiper les évolutions de la structure
- MISSION 15** Mise en place des entretiens professionnels :  
impliquer les managers
- MISSION 16** Élaboration d'une fiche de poste
- MISSION 17** Mise en place d'un intranet RH
- MISSION 18** Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- MISSION 19** Mise en place d'un système d'évaluation 360 degrés
- MISSION 20** Anticiper les problèmes des doubles carrières

**Mission 14**

**ANALYSE DE LA PYRAMIDE DES ÂGES :  
ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS DE LA STRUCTURE**

	Cadres	TAM	TOTAL
Effectif et Répartition par âge Femmes			
< 20 ans			
20 / 29 ans			
30 / 39 ans			
40 / 49 ans			
50 / 59 ans			

	Cadres	TAM	TOTAL
Effectif et Répartition par âge Hommes			
< 20 ans			
20 / 29 ans			
30 / 39 ans			
40 / 49 ans			
50 / 59 ans			

**Questions**

Après avoir rempli les tableaux qui précèdent, quelle analyse faites-vous de la pyramide des âges du personnel ?

Commentez l'évolution en termes de structure et de problématique managériale.

Sachant que la personne en poste (Laura Adam) n'a jamais travaillé dans un environnement de hautes technologies, que proposez-vous en termes de formation ? Par quel moyen pouvez-vous trouver un financement ?

Le poste d'assistante de direction correspond aux compétences suivantes (échelle de 1 à 10).

Compétences fonctionnelles	5							
Communication	10							
Autonomie	10							

Connaissances en matière de sécurité	10							
Connaissances réglementaires	10							
Rigueur	10							
Organisation	10							
Rapidité d'exécution	10							
Relations avec d'autres services	10							
Délégation	5							
Management	2							
Application de procédures	10							
Respect de la qualité et engagement	10							
Polyvalence	10							
Relations avec les clients	10							
Relations avec les fournisseurs	10							
Participation aux réunions	0							
Confidentialité	10							

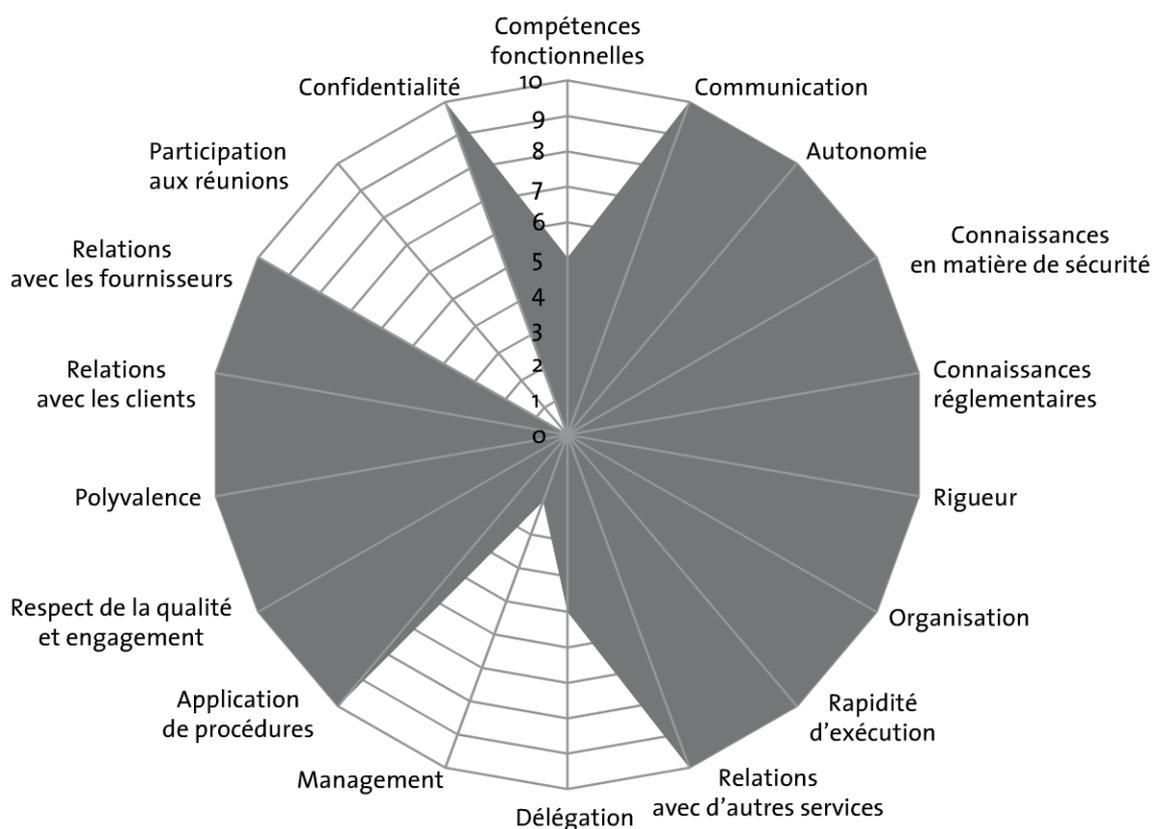


Figure 2

**Les objectifs de la direction générale en matière de formation continue sont les suivants** (pour tous les salariés) :

- développer les compétences liées à la profession et les compétences génériques nécessaires à l'exercice de la profession en mettant en pratique les connaissances et les habiletés acquises ;
- permettre à chaque salarié d'intégrer dans ses tâches et dans ses relations de travail, le langage particulier en usage dans le monde informatique ;
- savoir s'adapter à un contexte international et maîtriser l'anglais ;
- permettre à l'ensemble des collaborateurs d'accroître progressivement leur autonomie et la confiance en soi ;
- permettre aux consultants d'acquérir des compétences en gestion de projet ;

– développer les aptitudes des chefs de service à manager une équipe.

## Questions

Proposez une liste de formations et les compétences associées.

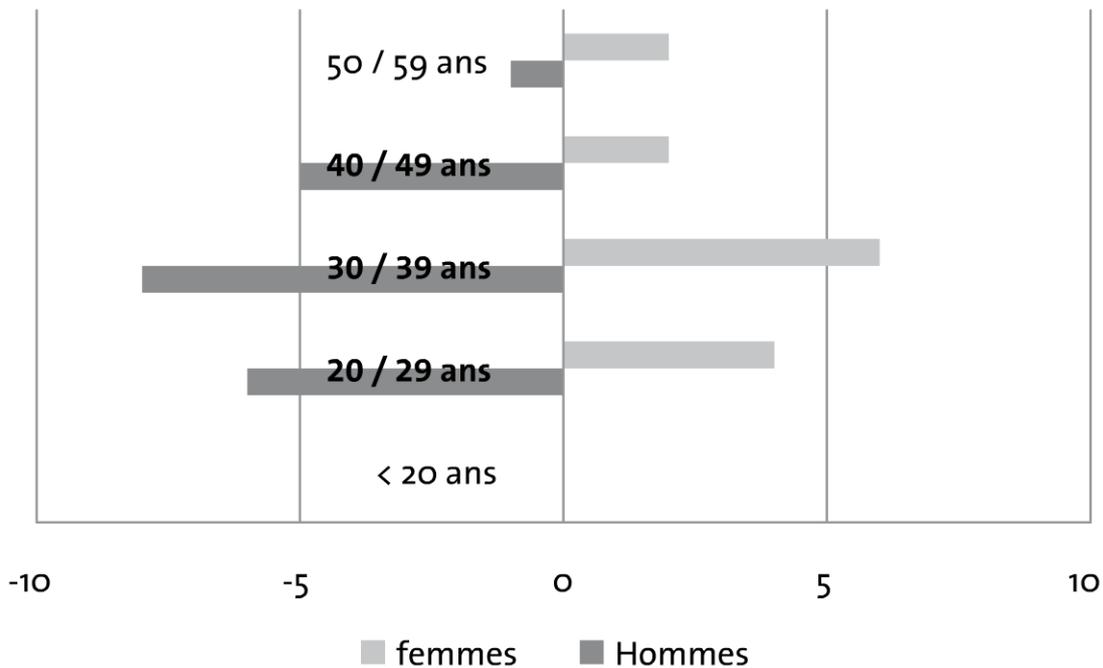
## Corrigé

	Cadres	TAM	TOTAL
Effectif et Répartition par âge - Femmes			
< 20 ans	0	0	0
20 / 29 ans	2	2	4
30 / 39 ans	6	0	6
40 / 49 ans	2	0	2
50 / 59 ans	1	1	2

	Cadres	TAM	TOTAL
Effectif et Répartition par âge - Hommes			
< 20 ans	0	0	0
20 / 29 ans	5	1	6
30 / 39 ans	7	1	8
40 / 49 ans	5	0	5
50 / 59 ans	1	0	1

	Hommes	Femmes	TOTAL
Effectif et Répartition par âge			

< 20 ans	0	0	0
20 / 29 ans	6	4	10
30 / 39 ans	8	6	14
40 / 49 ans	5	2	7
50 / 59 ans	1	2	3



**Figure 3 - Pyramide des âges Devlog**

Le tableau met en évidence une population relativement équilibrée tant en âge que catégories. Les employés sont sous représentés ce qui s'explique compte tenu de l'activité et des profils recherchés. La pyramide « *en ballon de rugby* » semble harmonieuse permettant un renouvellement progressif des populations. Les recrutements ont permis à la structure d'évoluer mais on constate un excès de cadres. La croissance a été très rapide entre 2013 et 2017 ce qui peut conduire à une structure déséquilibrée.

Concernant le poste d'assistante de direction, **la personne titulaire du poste** doit visiblement être autonome, organisée, bonne communicante. Elle va devoir s'adapter. Il est possible de lui proposer une formation sur les fondamentaux en matière de systèmes d'information et une formation en gestion du temps.

Cette formation peut être envisagée sur le plan de formation et sera effectuée sur les heures de travail avec maintien de salaire car il s'agit d'une demande de l'employeur.

Il faut se renseigner auprès de l'OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) si des formations interentreprises, en priorité de branche, sont organisées. Laura Adam peut également mobiliser son CPF (compte personnel de formation) pour effectuer des formations qui ne sont pas demandées par l'employeur. Laura pourra choisir la

formation qu'elle souhaite, si cette dernière est éligible, et figure dans les listes de formations sélectionnées par des représentants de branche. Elle peut également formuler une demande de VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) car elle a plus d'un an d'expérience professionnelle afin d'obtenir un diplôme.

Concernant les formations à mettre en œuvre, il est d'abord nécessaire de définir les besoins compte tenu des objectifs définis par la direction. Dans notre cas, il sera possible d'envisager des actions liées à l'adaptation au poste de travail et des actions de développement des compétences.

L'évaluation des compétences est importante avant et après la formation puisqu'elle permet au stagiaire de prendre conscience de ses forces et de ses faiblesses à ce niveau et ainsi de progresser.

(La fiche d'appréciation et la fiche de poste permettent de révéler les faiblesses et mettent en évidence la formation qui s'impose). La direction de DevLOG devra alors veiller à organiser une évaluation à chaud (immédiatement après la formation), et à froid (quelque temps après le retour sur le poste).

Mission **15****MISE EN PLACE DES ENTRETIENS PROFESSIONNELS :  
IMPLIQUER LES MANAGERS**

L'entretien professionnel est intégré en 2014, pour la première fois, dans le Code du travail.

Il vise à favoriser le dialogue dans l'entreprise autour des perspectives d'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualification et d'emploi.

Au-delà du dispositif en tant que tel, l'entretien doit être suivi de décisions concrètes de la part de l'employeur et instaure donc un véritable droit à la formation et à l'évolution professionnelle pour tous les salariés dans l'entreprise. (source : opcadefi.fr)

L'entretien d'évaluation, pratique RH conventionnelle et/ou d'entreprise non réglementée par le Code du travail, n'est pas remis en cause par la loi du 5 mars 2014. Cependant, l'entretien professionnel est distinct de cet entretien d'évaluation. Ainsi :

- Les entreprises, quels que soit leur effectif et leur branche professionnelle, doivent tous les deux ans organiser un entretien professionnel pour leurs salariés.
- Les nouveaux arrivants dans l'entreprise sont obligatoirement informés de la tenue de cet entretien dans les deux ans à compter de leur date d'embauche.
- Tous les 6 ans, l'entreprise doit, à l'occasion de l'entretien professionnel, dresser un état des lieux du parcours professionnel du salarié.

La note suivante est envoyée aux managers :

Chers collègues,

Depuis quelques années déjà nous avons mis en place des entretiens d'évaluation. La législation nous impose désormais la mise en œuvre tous les deux ans d'entretiens professionnels.

L'entretien d'évaluation est un outil d'appréciation des compétences de chacun, des performances individuelles et collectives. Il permet d'analyser en profondeur la relation avec le reste de l'équipe et de préciser ou définir les liens hiérarchiques existants.

L'entretien professionnel permet de faire le point sur les actions à mener pour améliorer le fonctionnement des équipes, en termes de formation, de communication et de management.

Facteur de changement et d'évolution ces entretiens ont pour but de faciliter la cohésion des équipes et la bonne intégration de chacun. Ils permettent de déceler les potentiels et de mieux gérer les carrières des différents collaborateurs.

La démarche doit être la plus transparente possible : l'information doit permettre à chacun de comprendre, de se positionner et d'adhérer à ce projet collectif. Les entretiens doivent être clairement planifiés et se dérouler si possible dans un endroit neutre. Ils doivent donner lieu à un compte-rendu. La démarche est participative et négociée. Les salariés sont les acteurs à part entière du processus et doivent impérativement se l'approprier.

Il s'agira donc au préalable de communiquer sur ce nouvel aspect de la gestion des ressources humaines.

La démarche s'effectue dans l'intérêt de chacun et contribuera à une meilleure adéquation homme/poste. La hiérarchie sera alors impliquée dans les divers projets professionnels des salariés. C'est l'occasion de dresser un bilan sur l'engagement de la direction et la motivation des collaborateurs.

Cet entretien correspond à une demande croissante de reconnaissance des initiatives et de l'autonomie de chacun et une valorisation des parcours individuels. Il concourt au développement du sentiment identitaire d'appartenance, soit une meilleure fidélisation dans un contexte de pénurie de spécialistes.

Il permet de donner un sens à l'évolution de chacun et responsabilise les individus.

Les thèmes abordés seront :

- La stratégie de l'entreprise.
- L'organisation.
- Le management.
- Les actions de formation.

Lors de cet entretien aucune négociation concernant les rémunérations ne doit être entamée.

## Questions

Rédigez le guide d'entretiens à destination des managers.

Consultez les **annexes 11 et 12**.

## Corrigé : Guide d'entretien

### Guide d'entretien (destiné aux managers)

Ce guide est destiné à vous préciser l'enjeu des entretiens professionnels, et de vous aider à les préparer. Tous les managers sont concernés par les entretiens. En effet, la loi impose la mise en œuvre d'entretiens professionnels pour tous les salariés tous les deux ans.

Il s'agit ici d'initier puis de pérenniser le dispositif de mise en œuvre des entretiens. C'est un outil de management et de progression pour le collaborateur.

L'objectif est de vous aider à guider chaque collaborateur pour lui permettre de s'épanouir et pour l'aider à développer ses compétences et à valoriser son parcours chez DevLOG.

L'entretien professionnel permet de faire le point sur les actions à mener pour améliorer le fonctionnement des équipes, en termes de formation, de communication et de management.

### *Le but des entretiens professionnels*

Les entretiens professionnels permettent à chaque collaborateur de se sentir reconnu, encadré comme une personne responsable et autonome.

Tous les acteurs pourront mieux comprendre les politiques, règles de fonctionnement, décisions de l'entreprise. Chaque salarié pourra savoir de façon précise ce que l'on attend de lui et sera accompagné dans son parcours professionnel.

Le manager pourra prendre du recul par rapport à ses responsabilités techniques quotidiennes et disposera d'un outil utile pour l'organisation de son équipe.

Les entretiens doivent permettre de développer la confiance, la motivation et la performance de chaque collaborateur. Chaque manager pourra affirmer son rôle et être plus efficace.

Les entretiens doivent s'inscrire dans une démarche participative, de progrès pour l'entreprise. En développant les compétences, ils préparent l'avenir et renforcent la stratégie de croissance de XX.

- Le rôle du Manager
  - S'approprier le dispositif et le faire partager à ses collaborateurs.
  - Organiser le processus des entretiens (planning).
  - Responsabiliser ses collaborateurs afin de garantir la qualité du dispositif.
  - Restituer les entretiens au service Administratif/RH et s'appuyer sur lui en tant que conseil afin d'exploiter le contenu des entretiens.
- Le rôle du collaborateur
  - Etre proactif dans la réalisation des entretiens.
  - Préparer chaque entretien.
  - Contribuer à la qualité et à l'efficacité des entretiens.
  - Solliciter son manager en cas de besoin pour réaliser ses objectifs.
- Le rôle du service Administratif/RH
  - Jouer un rôle de conseil auprès des managers.
  - Aider au suivi du plan de formation.
  - Exploiter les informations et en rendre compte aux managers.

### *Le déroulement*

- Préparation de l'entretien
  - Convenir d'une date de rendez-vous et éviter de reporter.
  - Se munir du support du dernier entretien, guide d'entretien.
  - Prévoir 1 h 30-2 heures.
  - Choisir un lieu calme et neutre (pas d'interruption téléphonique).
  - Éviter de faire plus de deux entretiens dans la même journée.
  - Préparer une explication de la politique de développement des ressources humaines.
  - Le hiérarchique rappelle à son collaborateur les finalités de l'entretien.
  - Le collaborateur devra être pro-actif.
  - L'entretien se base sur **des faits**.
  - Le dialogue doit être ouvert et la relation doit être basée sur la confiance.
  - Éviter les polémiques inutiles.

- Accueil

Le responsable est à l'initiative du début de l'entretien. Il est important de mettre en confiance le collaborateur.

Il précise l'objectif de l'entretien et son déroulement.

Le rôle du hiérarchique est alors de définir les possibilités pour développer les compétences (missions transversales, comités, projets...) et d'en étudier la faisabilité.

Le manager écoute les réactions et commentaires du collaborateur. Le hiérarchique discute des moyens fournis par l'entreprise et de ceux fournis par le collaborateur.

En fin d'entretien le collaborateur exprime ses souhaits de développement. Ses projets peuvent être d'acquérir de nouvelles compétences ou de changer de poste à plus ou moins long terme.

Ainsi, les objectifs de développement des compétences doivent se décliner au niveau individuel et au niveau de l'équipe.

- Le Suivi

1. Politique de rémunération

Si l'aspect rémunération est abordé par le salarié, il convient de l'écouter, de noter sa requête et éventuellement de recadrer par rapport à la performance du salarié ou par rapport à ce qui est raisonnable. **En tout état de cause l'entretien n'est pas le moment d'une négociation salariale et aucun engagement** envers le salarié ne peut se prendre à cette occasion.

2. Gestion des compétences

Le service administratif/RH a la responsabilité de l'accompagnement de la mobilité du collaborateur dans l'entreprise. Son rôle est alors d'informer les collaborateurs sur les opportunités internes et de les conseiller.

3. Le plan de formation

Le service administratif/RH se base sur le contenu des entretiens pour élaborer le plan de formation. En effet, la formation est un moyen pour atteindre les objectifs et faciliter le développement. Il est de la responsabilité du Manager d'identifier les besoins de compétences auxquels il peut être répondu par la formation.

Seules les actions de formation identifiées lors des entretiens seront prioritaires. Le montant total de ces actions devrait être inférieur à l'enveloppe globale XX.

L'entretien ne doit pas rester un acte isolé et doit s'inscrire dans un système managérial cohérent. Le collaborateur peut solliciter son supérieur s'il rencontre des problèmes dans la réalisation de ses missions. Il est alors possible de faire une mise au point sur les missions en cours.

L'original du document sera remis au service administratif/RH.

## Mission 16 ÉLABORATION D'UNE FICHE DE POSTE

Dans le cadre du développement de l'activité et étant donné la nécessité d'être présent sur les réseaux sociaux, vous souhaitez lancer le recrutement d'un (une) responsable de la communication.

### Questions

Il vous faut donc au préalable définir une fiche de poste et appréhender les moyens de sourcing appropriés.

Pour vous aider, vous pouvez vous appuyer sur les questions préalables qui suivent :

- Quel intitulé de poste lui donnez-vous ?
- Comment procédez-vous pour ce recrutement ? (listez et décrivez les étapes)
- À quel code ROME correspond la fonction ?
- Quelles compétences et formations sont exigées pour le poste ?
- Quelles vont être ses missions ?
- Quelles sont ses priorités ?
- Quelles sont les contraintes liées à l'entreprise et ses particularités ?

Pour réaliser cette mission, on consultera le site de l'APEC et celui de Pôle emploi.

Rappel : Les cadres travaillant dans la fonction communication sont chargés de diffuser en interne et en externe des messages relatifs à la stratégie et aux résultats de l'entreprise. La communication a pour mission de valoriser l'image et les performances de l'entreprise et de fédérer les collaborateurs de l'entreprise autour d'objectifs clairs et mobilisateurs. Pour rédiger une fiche de poste, il est judicieux de se référer aux fiches métier de l'APEC et du pôle emploi. (source : recrutementdecaches.com)

### Corrigé

L'intitulé choisi est : CHARGE (E) DE COMMUNICATION INTERNE/EXTERNE

Le code ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois) identifié est E1103 (source : pôle emploi). Il est utilisé pour rédiger l'annonce suivante :

#### Profil

- Vous êtes issu d'une formation de niveau Bac+2 (BTS, DUT, ...) à Master (Master professionnel, Grandes Écoles, ...) dans le secteur de la communication (journalisme, relations publiques, information et communication, ...) complété par des formations aux outils et techniques de communication.
- Vous pratiquez couramment l'anglais et si possible une autre langue étrangère.

- Vous maîtrisez les technologies de l'information (accès, stockage, diffusion) et les réseaux sociaux.
- Vous utilisez aisément tous les outils bureautiques (traitement de texte, tableur,...) et les logiciels de Publication Assistée par Ordinateur (PAO).
- Vous possédez des notions juridiques (Droit de l'information, droit à l'image, propriété intellectuelle).
- Vous maîtrisez les spécificités des médias et les normes rédactionnelles.
- Après une première expérience de conduite de projet en tant que chargé de communication dans un domaine technologique, vous souhaitez prendre un nouvel élan. Notre jeune société implantée à Lyon, recherche un(e) chargé(e) de communication.

### **Missions**

- Vous organisez, toutes les actions de communication et de diffusion de l'information et réalisez les outils/supports de communication selon la stratégie de l'entreprise.
- Vous participez à la définition de la politique de communication et élaborez le plan de communication interne.
- Vous préparez les contenus de la communication (recueil, évaluation, sélection, rédaction, ...).
- Vous planifiez la réalisation matérielle et logistique des actions, produits et supports de communication (diffusion, exposition, distribution, ...).
- Vous réalisez des supports de communication écrits :
  - Bilan annuel, rapports d'activité.
  - Catalogues, plaquettes, affichage.
  - Communiqués de presse.
  - Discours.
  - Journal interne, notes internes.
  - Revues, dossiers de presse, panorama de la presse.
  - Contenu diffusé sur les réseaux sociaux.
- Vous concevez ou réalisez des supports de communication :
  - Audiovisuels (journaux téléphonés, journaux télématiques, films, ...).
  - Multimédia (CD rom, page web, ...).
  - Visuels (dessins, logos, charte graphique, ...).
- Vous administrez le contenu de l'intranet et assurez la présence sur les réseaux sociaux.
- Vous assurez le budget et les dépenses des actions de communication.

## Contraintes

Mobilité géographique nationale.

## Rattachement hiérarchique

Rattaché au DG.

**Pour pourvoir le poste, l'annonce pourra être diffusée auprès des organismes institutionnels qui sont des sources d'informations incontournables pour le secteur de la communication :**

- [www.aacc.fr](http://www.aacc.fr) : L'AACC (Association des Agences Conseils en Communication) est le syndicat professionnel des agences-conseils en communication. Le site propose nombre d'informations sur les métiers et formations, sur les questions juridiques, les médias et les chiffres clés de la communication.
- [www.synap.org](http://www.synap.org) : Le SYNAP (Syndicat National des Attachés de Presse Professionnels et Conseillers en Relations Publiques) diffuse de la documentation sur des sujets d'ordre éthiques et juridiques. Il organise des ateliers, des conférences et des formations.
- [www.strategies.fr](http://www.strategies.fr) : Le site du journal *Stratégies* offre de nombreux services en lignes : offres d'emploi du journal, accès aux guides professionnels...
- [www.afci.asso.fr](http://www.afci.asso.fr) : L'AFCI (Association Française de Communication Interne) a pour objet de promouvoir la communication interne au sein des entreprises et des organismes.
- [www.infopressecom.org](http://www.infopressecom.org) : L'IPC (Information, Presse & Communication, ex-UNAPC – Union Nationale des Attachés de Presse professionnels de la Communication) est une association qui ambitionne d'être un lieu d'échanges d'expériences et de compétences.
- [www.profilculture.com](http://www.profilculture.com) : Site emploi formation des métiers de la culture et de la communication, il propose aussi bien des emplois, des stages que des formations. La rubrique « Infos pratiques » met à disposition des outils d'aide sous forme de : fiches métiers, aide à la recherche d'emploi, accompagnement...
- [www.ujjef.com](http://www.ujjef.com) : L'UJJEF (Union des Journaux et des Journalistes d'Entreprise de France) est une association qui se définit comme le carrefour de réflexion, de formation et d'échanges des professionnels de la communication d'entreprise.

Les réseaux sociaux du type : FACEBOOK, VIADEO ou LINKEDIN pourront être utiles.

Au niveau des écoles il faudra diffuser l'annonce auprès des anciens élèves du CELSA et de l'EFAP.

L'APEC pourra également être sollicitée.

Mission 17

MISE EN PLACE D'UN INTRANET RH

Afin de faciliter la communication interne, l'entreprise souhaite lancer la mise en place d'un intranet RH. Celui-ci doit permettre de communiquer les informations utiles aux salariés (postes à pourvoir, forum d'échanges, accès aux congés payés et bulletins de salaires). A terme, ce nouvel outil doit devenir le pilier de la GRH digitale avec la centralisation des offres de postes à pourvoir et une plateforme de formation en e-learning (Chat, Forum).

La gestion de ce projet est confiée à la société innov-learn en collaboration avec la personne recrutée nouvellement à la communication, qui nomme un chef de projet, Charles Dumont. Une équipe de développeurs est dédiée au développement du produit. Il s'agit de Laurent Laballe, Sandrine Leclerc et Daphné Legendre. Le devis qui vous a été remis mentionne la somme de 56 750 euros HT. Compte tenu du budget important consacré au projet et aux enjeux, la direction définit en amont avec soin ses besoins et lance une enquête pour connaître les attentes des salariés. Il y a donc l'envoi d'un questionnaire, transmis par mail, qui va permettre de déterminer les priorités.

Questions

- Quels sont les objectifs d'un tel projet ? Que contiendra cet outil ?
- Quels éléments devront figurer dans le cahier des charges ?

Corrigé

Les acteurs du projet au sein de l'entreprise seront : le service RH, la direction générale, le responsable communication lorsqu'il aura été recruté, un groupe de travail composé de salariés, tous volontaires.

En termes de contenu, il faut prévoir des évolutions rapides liées à la croissance de l'entreprise. Il faut donc concevoir un outil souple, adaptable à l'entreprise.

Exemples de contenus : postes à pourvoir, annuaire, organigramme, les nouveaux arrivants, naissances, mariages, suivi du plan de formation, suivi des congés, règlement intérieur, notes de service, catalogue formation, consignes sécurité, procédures qualité, convention collective, forum.

Les objectifs du projet :

- **L'intranet a une vocation managériale** : faire circuler l'information et enrichir la base de données de l'entreprise.

- **L'intranet permet une gestion de la documentation** : sa qualité réside dans un référencement efficace des documents et dans l'offre de modes de recherches multiples offerts aux utilisateurs. L'utilisateur disposera d'un ensemble de moyens d'accès (recherche guidée, en texte intégral ou multicritères). L'ambition de l'intranet documentaire peut s'étendre à la gestion de l'ensemble du cycle documentaire et à la mise en œuvre d'un système GED (Gestion Électronique des documents) complet.
- **L'intranet est un outil collaboratif** et regroupe toutes les applications pouvant être déployées sur intranet pour répondre à des besoins de groupware, de workflow, d'accès à une base de données, de formulaires, d'automatisation de procédures manuelles.
- **L'intranet permet de centraliser l'information** : il réunit divers services et applications dans un souci d'harmonisation et de facilité d'accès.
- L'intranet est un outil de groupware et de workflow.
- L'intranet est un outil diffusé dans l'organisation pour permettre à ses membres d'échanger librement, indépendamment de toute contrainte de contrôle.

Il est essentiel de comprendre lors de ce projet d'intranet RH que la mise en place d'une bonne communication interne doit devenir une véritable stratégie d'entreprise. En effet, pour la cohérence de l'entreprise, il est important que les salariés s'y sentent considérés comme partie prenante. Cela renforce le sens collectif, et apporte au chef d'entreprise le soutien de ses employés. Ils manifesteront à leur tour plus d'intérêt pour l'entreprise. Les salariés étant les vecteurs de l'image de l'entreprise...

La direction générale et le service RH doivent garder la maîtrise des messages institutionnels, notamment via l'intranet. En effet, en cas de mauvaise communication le risque est de voir arriver des « bruits de couloir », rumeurs souvent dévastatrices. Cela peut se révéler dangereux et créer une mauvaise dynamique de groupe. Une bonne communication engagée par la direction générale et le service RH permet de stopper toutes les rumeurs. Elle peut prendre différentes formes :

- Communication sur les réseaux sociaux avec des pages dédiées à l'entreprise.
- La création d'un journal d'entreprise/blog/newsletter.
- La mise en œuvre d'un intranet.
- L'organisation de pots d'arrivée et de départ.
- Mise en place d'une boîte à idées sur internet.
- Organisation d'événements de « Teambuilding », etc.

Cet intranet va donc finalement permettre :

- Un accroissement de la transparence et de la visibilité des informations et des actions entreprises par le service RH et la direction générale.

- Un impact sur l'organisation entre les services, sur les rôles des acteurs et sur les pratiques.
- Un raccourcissement des « temps » de gestion administrative (dans le cadre d'une exigence accrue des salariés ou d'une politique d'amélioration continue).
- Une diminution des flux papiers circulant dans l'entreprise.

En se lançant dans un projet de développement d'un intranet, il s'agit aussi de mettre en œuvre un outil collaboratif RH : le service RH en développement et le service informatique partagent la responsabilité du projet dont elles doivent conjointement rendre compte auprès de la direction.

Le service RH veillera à bien étudier le Système d'information de l'entreprise et le respect du cahier des charges par le prestataire. : Il faut tout d'abord effectuer une étude de faisabilité afin de voir ce qu'il y a à paramétrer et ce qui existe déjà par défaut dans l'entreprise.

Voici les éléments clés qui devront figurer dans le cahier des charges :

- Budget (fourchette envisagée).
- Responsabilités du donneur d'ordre et responsabilités du prestataire (faire vérifier cette clause essentielle par un juriste).
- Délai maximum et pénalités éventuelles de retard.
- Planning et étapes de réalisation.
- Fonctionnalités souhaitées.
- État de l'existant.
- Modalités de sauvegarde et d'archivage des données.
- Garanties du prestataire.

Les contraintes seront de trois types :

- **Le budget** : coût du logiciel et coût du temps passé par l'équipe projet
- **Le délai** : ce projet nécessite des étapes de validation et des allers retours entre spécifications techniques et fonctionnelles
- **Le management** de l'équipe dédiée.

## Mission 18

GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS  
ET DES COMPÉTENCES

En utilisant le tableau fourni des effectifs à fin 2017, vous devez anticiper les évolutions de personnel d'ici 5 ans. Les hypothèses faites sur l'évolution démographique conduisent à prévoir 12 départs dont 2 au titre de la retraite et 10 démissions possibles.

Voici la ventilation des départs :

Départs	Cadres	TAM	Total
Retraite	1	1	2
Démissions	9	1	10
Total	7	5	12

La politique de promotion active de l'entreprise appuyée sur un niveau élevé de formation favorise l'accession à l'encadrement.

En 5 ans, 4 promotions dans la catégorie supérieure sont possibles.

### Questions

1. La projection à 5 ans conduit à une population de combien de salariés ? Complétez le tableau des effectifs.
2. Quelles solutions pouvez-vous envisager ?

	Cadres	TAM	Total
Effectifs au 31 décembre 2017	29	5	34
Départs			
Promotion vers la catégorie supérieure			
Promotion depuis la catégorie inférieure			
Effectif à 5 ans			

## Corrigé

1.

	Cadres	TAM	Total
Effectifs au 31/12/2017	29	5	34
Départs	-9	-1	-10
Promotion vers la catégorie supérieure	0	-4	-4
Promotion depuis la catégorie inférieure	+4	0	+4
Effectif à 5 ans	24	0	24

On constate que désormais la société n'emploie que des salariés ayant le statut cadre. Cette situation est fréquente dans les ESN. Si aucun recrutement n'intervient, l'entreprise se retrouve en déflation d'effectif ce qui risque de la mettre en situation délicate par rapport à la concurrence.

La société prévoit une amélioration de son outil de gestion des inter-contrats diminuant en raison des gains de productivité, le nombre de consultants techniques, affectés à un projet, de l'ordre de 10 %. La diversification de la gamme, l'effort d'innovation, le développement commercial impliquent par contre un accroissement de consultants avant-vente, cadres.

Les besoins à 5 ans sont ainsi prévus :

	Cadres	TAM	Total
Besoins	30	25	55

2. Il faudra tout d'abord engager une stratégie construite de recrutement :

- Développer une politique de recrutement en partenariat avec les écoles d'ingénieurs cibles, DUT et lycées professionnels.
- Participation aux forums de recrutement (Pôle emploi, Apec, CCI).
- Mener une campagne ciblée sur les réseaux sociaux.

Les autres actions envisageables pour éviter le sureffectif de la catégorie cadres :

- Ralentir la promotion des postes non qualifiés vers qualifiés.
- Le pourcentage des promus sera donc revu.
- Modifier le plan de formation.

## Mission 19

**MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME D'ÉVALUATION  
360 DEGRÉS**

L'entreprise constate que la GPEC est un levier d'action efficace pour promouvoir, au service de l'emploi de qualité, les pratiques d'anticipation dans la gestion des ressources humaines. Dans le cas de DevLOG, la croissance est forte. Le défi est lié au recrutement de nouvelles personnes mais aussi à la fidélisation des personnes en place, à leur évolution sur un marché ultra-technique. Pour cela, il faudra réfléchir à l'évolution des collaborateurs, en phase avec la société.

François Langlois décide de faire appel à un conseil extérieur « DB consultants » pour faire un état des lieux et avancer sereinement sur le sujet de la GPEC.

Ses objectifs sont les suivants :

- Établir un état des lieux et un plan d'actions pour anticiper les évolutions à venir en termes de marché, d'environnement et d'organisation.
- Dresser un bilan des compétences des collaborateurs.
- Identifier les compétences à développer et définir un plan d'actions.
- Adapter les collaborateurs aux mutations de l'entreprise.
- Enrichir les emplois existants.
- Tendre vers l'égalité professionnelle.
- Développement du dialogue social.
- Anticiper des difficultés de recrutement.
- Promouvoir la mobilité interne.
- Favoriser l'évolution des collaborateurs.
- Accroître la performance et développer la confiance vis-à-vis du management.

Un questionnaire précis est élaboré par le cabinet de conseil et permet d'établir un audit et un cahier des charges avec les éléments suivants:

**Thèmes à explorer****A. Activités et environnement**

- Les métiers de l'entreprise.
- Le marché.
- L'image de l'entreprise.
- La stratégie.

**B. Organisation**

- Les compétences.

- La démarche qualité.
- Les conditions de travail.
- Les points faibles et forts de l'organisation.

### **C. Management et RH**

- L'adaptation des effectifs à la stratégie.
- La politique en matière de GRH.
- Le climat social.
- Les missions du management.
- La communication.
- Les besoins identifiés.

### **Durée**

- 3 mois minimum.
- Plusieurs réunions avec la direction.
- 5 jours de travail pour un chef de projet désigné.

### **Suivi**

- Élaboration du plan de formation qui devra prendre en compte l'adaptation des collaborateurs aux nouvelles techniques ainsi que des évolutions managériales à envisager.
- Optimisation des actions de formation et leur financement (recours à l'OPCA, rapprochement de la branche).
- Intégration de cette démarche dans la démarche qualité (compte tenu de l'activité, la certification ISO devient indispensable).
- Amélioration des conditions de travail.
- Organisation (nouvel organigramme, professionnalisation de tous les services).

Cet audit débouche sur la mise en œuvre d'un projet « 360 degrés ».

Un cabinet parisien vous soumet la proposition suivante :

## **SYNERGIE CONSEIL / PROPOSITION DE MISSION 360°**

### *Présentation du projet*

Le 360° vise le développement des compétences au travers des comportements que la personne appréciée met en œuvre. La façon dont elle se perçoit est confrontée aux observations faites par sa hiérarchie, ses subordonnées, ses pairs.

La mise en place d'un 360° nécessite de la société DevLog :

- un engagement fort de la direction ;
- un climat de confiance entre les managers et les subordonnés ;
- une certaine pratique du feed-back ;
- la connaissance des compétences métiers attendues ;
- une culture de l'auto-apprentissage ;
- à cela il faut ajouter une communication adaptée.

### *Aide à l'élaboration d'un questionnaire*

Notre cabinet se propose d'accompagner DevLOG dans l'élaboration du questionnaire qui reposera sur les grands domaines de compétences identifiés des collaborateurs. Chacun est illustré d'une dizaine de situations comportementales normalement attendues chez les managers.

Dans le questionnaire que reçoivent les répondants, les domaines ne seront pas indiqués et les questions seront mises dans le désordre.

À chaque item, correspond un indicateur de fréquence (jamais, rarement, souvent, toujours). La personne interrogée coche la case correspondant à ses observations. De manière exceptionnelle, elle peut marquer la case NSP (ne sait pas). Elle est invitée à utiliser toutes les fréquences et ne pas se cantonner à cocher uniquement celles du milieu, ce qui donnerait lieu à un feed-back sans relief et sans grand intérêt pour la personne évaluée. Le questionnaire doit s'attacher à respecter des règles d'éthique :

- respect de la personne dans son identité (pas de jugement de valeur) ;
- respect de la confidentialité des résultats individuels et des feed-back ;
- remise des résultats consolidés après traitement à la DRH ;
- respect de l'anonymat sur les répondants.

Chaque questionnaire est adressé au prestataire pour exploitation.

L'évalué indique le nombre de pairs et de subordonnés sollicités, afin d'effectuer un suivi numérique.

Les questionnaires sont traités par type de répondant. Ce qui permet d'affiner l'analyse.

Les points forts sont dégagés, les pistes d'amélioration identifiées.

### *Choix des interviewés*

Les personnes répondant au questionnaire sont :

- l'évalué ;
- le(s) responsable(s) hiérarchique(s) ;
- les pairs ;
- les collaborateurs.

Pour les pairs, il est important que les personnes soient choisies en fonction de la connaissance qu'elles ont de l'évalué.

L'évalué choisit 5 (minimum) à 7 pairs dont il souhaite obtenir du feed-back. Il peut se faire aider dans sa sélection par sa hiérarchie, la DRH ou le consultant Le cabinet.

Si l'évalué dirige un service, il sollicitera l'ensemble de l'équipe. S'il ne manage pas ou seulement une seule personne, plusieurs possibilités s'offrent à lui :

- une seule personne répond. Ses résultats sont pris en compte dans la « note » générale mais elles n'apparaissent pas en clair pour l'évalué ;

- l'évalué recherche des « subordonnés indirects ». Par exemple, s'il gère un projet, il sollicitera les membres de son équipe.

Il est important de sensibiliser les répondants à l'importance qu'ils soient honnêtes dans leur évaluation. Ni trop gentil (crainte du retour de bâton), ni trop sévère (règlement de compte). Une communication sur les enjeux et les bénéfices du 360° est incontournable.

*De la pertinence des évaluations découlera une bonne qualité du feed-back et c'est ce dernier qui amènera un plan de progrès performant.*

### **Feedback**

Le prestataire organise ensuite une restitution appelée aussi « feed-back » (2 heures sont en moyenne nécessaires).

Le consultant organise un rendez-vous avec l'évalué. Un lieu neutre sera choisi de préférence. Il est important de créer un climat d'écoute et de confiance.

À la fin de l'entretien, une première préconisation d'action est faite. En même temps est remis à la personne un tableau qui lui permettra de définir son plan de développement.

Cinq phases composent le plan de développement :

- la sélection des points forts, des points faibles ;
- la description d'un plan d'action et des acteurs concernés ;
- les échéances importantes ;
- les outils de suivi.

Le plan de développement s'appuie, d'une part, sur les forces. Il s'agit d'élargir le champ d'application des points forts à d'autres domaines, d'autres périmètres.

D'autre part, il prend en compte 2, 3 items qui nécessitent une amélioration.

Ces critères sont choisis par le collaborateur en fonction de la vision qu'il a de son rôle, de sa mission.

Le consultant sera là uniquement pour l'aider à trouver des moyens originaux et adaptés à son environnement et à sa personnalité.

La mission 360° doit contribuer à l'élaboration d'une politique managériale performante.

Durée de la mission : 8 mois

Coût : 30 jours de consulting à 1 000 euros HT...

## **Questions**

Que pensez-vous de cette proposition ?

*Vous pouvez vous référer à l'article de F. Brillet en suivant le lien suivant :*

<https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/gestion-de-carriere/faut-il-avoir-peur-du-360-202825.php>

## Corrigé

---

L'idée du 360° n'est pas mauvaise mais elle intervient trop tôt dans l'évolution de l'entreprise. En effet, il y a pour le moment une grande nécessité à éviter les départs et à améliorer les recrutements. Par ailleurs, le budget est trop élevé et le délai trop long à l'échelle de la vie d'une start-up.

Avant d'engager cette mission, il est préférable de réfléchir en amont à ces axes de développement :

- l'environnement de travail quotidien de chacun (fiches de poste) ;
- les besoins en compétences et les évolutions internes possibles ;
- le tutorat, l'apprentissage par les autres ;
- l'auto-apprentissage ;
- les formations.

Une fois le plan de développement bâti, il restera à valider un plan d'action avec les collaborateurs. Cela permettra d'instituer un nouveau dialogue dans l'entreprise.

La mission proposée par la société Synergie n'est pas adaptée à une PME en croissance. Il semble que les consultants n'aient pas réussi à s'adapter à la société cliente, DevLog.

## Mission 20

### ANTICIPER LES PROBLÈMES DES DOUBLES CARRIÈRES

La féminisation de la main-d'œuvre a marqué les dernières décennies. Le taux d'activité des femmes a progressé de 3,2 points depuis 2005, pour s'établir à 67,6 % en 2015 (INSEE). Celui des hommes en revanche stagne et demeure supérieur, à 75,5 %. Ce phénomène a eu pour conséquence de remettre en cause le modèle traditionnel de l'homme pourvoyeur de revenu et de la femme dévouée aux affaires de la famille (St Amour et al., 2005).

On distingue les couples à double carrières des couples traditionnels, mais également des couples à « double revenu ». On distingue alors plusieurs sources de conflits :

#### Sources liées au domaine privé

- Responsabilités domestiques et familiales.
- Activités extra-professionnelles.
- Conflits/tensions au sein de la famille.
- Absences fréquentes du conjoint.

#### Sources liées au domaine professionnel

- Lourdeur des horaires.
- Horaires de travail non flexibles au choix du salarié.
- Conditions de travail difficiles et/ou potentiellement stressantes.
- Mobilité géographique.
- Insécurité perçue de l'emploi.

#### Conséquences dans la vie privée

- Rupture du couple.
- Difficulté à assurer ses responsabilités familiales.
- Irritabilité.
- Faible exercice d'activités extra-professionnelles.

#### Conséquences dans le domaine professionnel

- Insatisfaction.
- Stress.
- Absentéisme et retards.
- Intention de démissionner.
- Diminution de la performance.

## Questions

1. Comment, dans ces conditions, le service RH de DevLOG peut-il réussir l'articulation des doubles carrières ?

Vous pouvez vous référer à l'article de S. Lupieri en suivant le lien suivant : [https://www.lesechos.fr/02/10/2015/LesEchosWeekEnd/00001-041-ECWE\\_reussir-en-couple--un-travail-d-equipe.htm](https://www.lesechos.fr/02/10/2015/LesEchosWeekEnd/00001-041-ECWE_reussir-en-couple--un-travail-d-equipe.htm)

2. Pour suivre Arnaud, elle démissionne. Que doit faire son épouse ?

## Corrigé

1. Plusieurs solutions s'offrent à DevLOG pour gérer au mieux les doubles carrières :

- **Mise en place du Télétravail** sur la base du volontariat (habituel ou occasionnel). La définition du télétravailleur est précisée par la loi Warsmann (22 mars 2012). Le télétravail est alors défini à l'article L1222-9 du code du travail. Cet article est modifié par la publication des ordonnances du 23 septembre 2017. En effet, désormais : « Pour faire face à des contraintes personnelles, tout salarié qui occupe un poste éligible à un mode d'organisation en télétravail dans les conditions prévues par accord collectif ou, à défaut, par la charte, peut demander à son employeur le bénéfice du télétravail. » L'employeur qui refusera d'accorder la mise en œuvre d'un poste en télétravail à son salarié devra alors motiver sa réponse, l'article 21 de l'ordonnance n°2017-1387, n'impose plus ni de contrat de travail, ni d'avenant. Le télétravail est donc mis en place par accord collectif ou à défaut au moyen d'une charte après avis des représentants du personnel. C'est la négociation collective qui prédomine alors qu'auparavant la négociation individuelle, contractuelle était de mise. (source : <http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/avec-les-ordonnances-macron-le-grand-retour-du-teletravail-754429.html>). Le télétravailleur, en raison de la distance avec l'entreprise et de la nature de ses missions, est connecté à l'organisation au moyen de NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication). Il faudra veiller également au respect du droit à la déconnexion Introduit dans le code du travail à l'article L 2242-8. La possibilité d'être connecté 24 heures/24 rend le collaborateur disponible et induit parfois une situation de connexion subie. L'absence de régulation entre les sphères privées et professionnelles présente des risques pour l'efficacité du groupe de travail et la santé du salarié. Il met en péril l'équilibre de la vie personnelle et familiale. L'organisation doit donc anticiper la perméabilité de la frontière travail/famille. Le télétravail ne doit pas devenir uniquement un outil de flexibilité risquant de détruire les identités professionnelles et menaçant la santé des salariés. À défaut d'accord signé, il faudra envisager une charte. En pratique, cette charte pourrait porter sur la désactivation de l'envoi des mails, l'utilisation des outils numériques, la confidentialité des données... L'employeur devra aussi se prémunir contre l'éventuelle réclamation des heures supplémentaires indues. En matière de

télétravail, la délégation de pouvoir est source d'autonomie et l'autonomie source de développement de compétences clés.

- **Aides à la garde d'enfants**, services à la personne : certains prestataires proposent des services personnalisables pour les collectivités.
- **Accompagnement des expatriés** si l'entreprise souhaite se développer à l'étranger : aides centrées sur la famille et aides centrées sur l'activité du conjoint.

N.B. : Les entreprises françaises peuvent faire travailler des salariés français à l'étranger selon deux modalités (source : ordre des experts comptables de Paris) :

**Expatriation** : Il s'agit de la situation dans laquelle un salarié d'un employeur établi et exerçant en France est amené à exécuter son travail sur le sol d'une autre État. Le salarié relève alors du droit local (Sécurité sociale et droit du travail).

**Détachement** : Il s'agit d'une forme d'expatriation mais pour une durée limitée sur le sol d'un autre pays.

L'envoi d'un salarié à l'étranger peut se faire. Le choix entre les deux statuts s'impose parfois à l'employeur :

- Pour les missions de longue durée, l'expatriation s'impose.
- Pour les missions de courte durée, le détachement est la règle s'il existe une convention entre la France et le pays étranger où le salarié va travailler. L'employeur a parfois le choix entre les statuts. Hors convention internationale, le détachement ne s'impose pas.

Dans ce cas, **la question de la carrière du conjoint se pose**. En effet, un motif de refus souvent opposé à l'employeur est relatif à la situation professionnelle du conjoint. Pour résoudre ce conflit professionnel qui devient potentiellement un conflit familial, l'employeur pourra envisager le commuting ou engager un cabinet spécialisé pour retrouver un emploi au conjoint.

Avec le « commuting », le contrat de travail français est maintenu et le salarié bénéficie d'un détachement périodique. C'est le cas par exemple de salariés qui travaillent en Suisse ou en Belgique trois jours par semaine, puis reviennent en France pour quelques jours et ainsi de suite pendant quelques années.

Les salariés et leurs familles qui partent à l'étranger vivent une période d'incertitude sur leurs conditions de vie, leur éventuel retour. En fonction de leur niveau d'études, de leur parcours antérieur, la situation peut être vécue différemment. Leur perception dépend de leurs expériences passées. L'intégration et la phase de démarrage sont primordiales et il est impératif dans ce cas qu'une personne de DevLog se charge du suivi administratif de leur dossier et assure un lien (mail ou téléphone). La question du retour du salarié doit toujours rester à l'esprit de l'employeur.

- **Aménagement des horaires**, congés (mise en place d'un compte épargne temps) afin de mieux concilier les contraintes liées à la double carrière.

- **Programme de formation** suivant en matière de gestion du temps :

### Contenu du programme de cours

Journée 1	
Contenu	<p><b>1. Diagnostiquer ses activités</b></p> <p>1.1 Quelles missions me sont attribuées ?</p> <p>1.2 Décrire son poste</p> <p>1.3 Notion de charge et de surcharge ?</p> <p>1.4 Quel est mon niveau de délégation et d'autonomie ?</p> <p>1.5 Quelles sont les contraintes ?</p> <p>1.6 Quel est mon périmètre d'action ?</p> <p>1.7 Quelle est ma capacité de travail ? Quelles sont mes limites ?</p> <p>1.8 De quelles ressources matérielles et humaines puis-je disposer dans mon environnement de travail ?</p>
	<p><b>2. Définir et gérer les priorités</b></p> <p>2.1 Identifier les tâches importantes</p> <p>2.2 Repérer les missions ou tâches récurrentes</p> <p>2.3 Identifier les aides extérieures envisageables</p>
	<p><b>3. Principes d'organisation</b></p> <p>3.1 Créer ses propres procédures</p> <p>3.2 Planifier</p> <p>3.3 Gérer les courriels</p> <p>3.4 Gérer les documents/ Classement</p> <p>3.5 Le téléphone</p> <p>3.6 Les imprévus</p> <p>3.7 La concentration</p>
	<p><b>4. Organiser son agenda</b></p> <p>Faire un emploi du temps quotidien et hebdomadaire de vos activités</p> <p>Équilibrer vie privée et votre vie professionnelle</p> <p>Mettre en œuvre des tableaux de bord de suivi</p>

Les dispositifs mis en œuvre pourront faire l'objet d'une évaluation par les salariés après une période donnée.

Dans le cadre de son développement DevLOG recrute Arnaud B., diplômé d'HEC afin de mettre en place une agence qui va s'établir à Paris. Son épouse, Cathie B, ingénieur, est salariée dans une entreprise française de renom.

2. Les cadres en couple doivent gérer simultanément deux évolutions professionnelles. Cette progression doit se faire en accord avec l'autre. Quand les femmes étaient au foyer, ce problème sociologique n'avait pas émergé. Désormais, un couple bi-actif est confronté à la question de la mutation : soit elle est utile pour obtenir un « rapprochement de conjoint », soit elle devient contraignante car la mutation de l'un des deux remet en question la carrière de l'autre.

Plusieurs situations apparaissent :

- Le conjoint est salarié du privé : la démission pour suivi de conjoint ouvre droit à une inscription à Pôle emploi et une indemnisation.
- Le conjoint est fonctionnaire : il demande une mise en disponibilité ou une mobilité.

Concernant l'épouse d'Arnaud B, nouvel embauché, le cas est délicat car il s'agit typiquement du dilemme qui se pose dans un couple à double carrière. Si elle souhaite suivre son époux, elle devra démissionner. S'agissant d'un motif légitime de démission, elle pourra bénéficier de l'assurance chômage.

Chapitre

# 4

# Négociation sociale

## SOMMAIRE

- MISSION 21** Signer un accord d'entreprise
- MISSION 22** Se mettre en conformité au regard des obligations en matière de représentants du personnel
- MISSION 23** Organiser les élections des représentants du personnel
- MISSION 24** Licenciement collectif pour motif économique
- MISSION 25** Présenter un projet d'internalisation de la paye en comité de direction
- MISSION 26** Négocier un accord sur le télétravail et prévoir le droit à la déconnexion
- MISSION 27** Transparence auprès des IRPS

Mission **21**

**SIGNER UN ACCORD D'ENTREPRISE**

En 2017 Monsieur Vernier avait organisé des élections de délégués du personnel et aucun candidat ne s'est présenté. Un procès-verbal de carence a alors été dressé :

**Procès-verbal de Carence**

La carence est constatée pour la mise en place des Délégués du Personnel Titulaires et Suppléants, pour tous les collègues.

Les salariés ont été informés le 30 mars 2017, par voie d'affichage, que les élections seraient organisées au plus tard le 20 mai 2017. Le 10 avril 2017, conformément aux dispositions des articles L. 2314-3 et L. 2324-4, les organisations syndicales intéressées ont été invitées par courrier ou par voie d'affichage à négocier le protocole d'accord préélectoral et à établir les listes de leurs candidats. Aucune liste de candidats n'a été présentée au premier tour qui s'est déroulé le 20 mai 2017. et il a été procédé à l'organisation du second tour le 3 juin 2017. Il est constaté qu'au jour du second tour, aucune candidature n'a été présentée.

En conséquence, est dressé le présent procès-verbal de carence, conformément à l'article L. 2314-5 du code du travail.

À Lyon, le 4 juin 2017  
Alphonse Vernier

En dépit de l'absence de représentants du personnel, en 2017, le dirigeant souhaite proposer plusieurs sujets de négociation à ses collaborateurs. Il aimerait notamment négocier un accord sur le droit à la déconnexion, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, un accord sur le télétravail et un accord sur le remboursement des indemnités kilométriques pour les collaborateurs qui circulent à vélo.

François Gallois, en charge des Ressources Humaines rédige une synthèse pour le dirigeant concernant les obligations légales en matière de négociation sociale. Voici cette synthèse :

En 1982 les lois Auroux modifient en profondeur le droit à l'expression des salariés. La loi du 13 novembre 1982 relative à la négociation collective et au règlement des conflits collectifs du travail introduit une obligation de négocier tant au niveau de la branche que de l'entreprise dans certains domaines et selon une périodicité définie par la loi. Elle institutionnalise la possibilité de conclure, dans certains domaines et dans des conditions définies par la loi, des conventions et accords collectifs de travail dérogeant à des dispositions législatives et réglementaires. La négociation annuelle obligatoire

(NAO) est imposée par le Code du travail (art. L2242-1) et doit être à l'initiative de l'employeur. Elle concerne les entreprises de plus de 50 salariés et dotées d'un représentant syndical. Pendant cet entretien, des thèmes définis par la loi sont obligatoirement abordés (salaires, durée du travail, égalité hommes/femmes...), mais la NAO permet également de mettre en avant des revendications collectives comme la formation professionnelle ou l'organisation des congés payés.

Il est précisé que l'entreprise n'est pas adhérente à un syndicat patronal.

DevLOG comporte moins de 50 salariés. Elle n'est donc pas soumise à l'obligation annuelle de négocier. L'entreprise ne dispose pas encore de représentants du personnel, ni de délégué syndical. Il faut donc négocier avec un salarié mandaté. Caroline Prunet a été mandatée par la CDFT.

### Questions

Un accord est signé pour la mise en place d'indemnités kilométriques « vélo », avec Caroline Prunet, mandatée par la CFDT en novembre 2017. Expliquez les modalités de négociation de l'accord relatif aux indemnités kilométriques « vélo ».

*Vous pouvez vous référer à l'annexe 13.*

### Corrigé

Les ordonnances du 23 septembre 2017 ont réformé le dialogue social.

L'ordonnance n° 2017-1385 a modifié les modalités de négociation dans les entreprises dépourvues de délégué syndical ou de conseil d'entreprise. Un décret n° 2017-1551 du 10 novembre 2017 est venu préciser les conditions de la consultation des salariés dans les entreprises de 11 à 49 salariés et celles d'au moins 50 salariés.

Pour qu'un salarié mandaté puisse participer à la négociation d'un accord dans une entreprise de moins de 50 salariés, il n'est plus nécessaire que l'employeur ait préalablement sollicité les élus pour s'assurer qu'aucun d'entre eux ne souhaite négocier.

Deux modalités de validation définitive de l'accord sont prévues.

Lorsque l'accord est conclu par des membres élus du CSE, qu'ils soient mandatés ou non, les signataires doivent représenter la majorité des suffrages exprimés lors des dernières élections professionnelles.

Lorsque l'accord est conclu par un ou plusieurs salariés mandatés qui ne sont pas membres élus du CSE, il faut le faire approuver par les salariés à la majorité des suffrages exprimés. Un référendum est donc nécessaire.» (source Revue fiduciaire)

Dans le cas de DevLOG, il n'y a pas de représentants élus, il faut négocier avec un salarié mandaté, il s'agit de Caroline Prunet, et le faire ratifier par les salariés par référendum.

C'est le cas ici pour DevLOG :

DevLOG a moins de 50 salariés. La négociation est possible soit avec un ou plusieurs salariés mandatés (qu'ils soient membres ou non du CSE), soit avec un ou plusieurs élus du CSE (décret n° 2017-1551 du 10 novembre 2017 relatif aux modalités d'approbation par consultation des salariés de certains accords d'entreprise). L'accord peut porter sur tous les thèmes.

L'accord est valide s'il est signé :

- soit par des élus représentant la majorité des suffrages exprimés lors des dernières élections ;
- soit par des salariés mandatés, non élus, s'il est approuvé par les salariés à la majorité des suffrages exprimés dans des conditions déterminées par décret.

Il n'existe plus d'obligation d'informer les syndicats représentatifs de son intention d'engager des négociations.

L'employeur n'a plus à observer un ordre de priorité entre les élus et les mandatés.

La restriction du champ de la négociation pour les élus non mandatés a disparu (source : svp.com).

## **Accord d'entreprise sur la mise en place de l'indemnité kilométrique vélo**

Négocié entre :

La société DevLOG., représentée par Monsieur Vernier, Président Directeur Général d'une part,

et les organisations syndicales représentatives au sein de l'entreprise représentées par :  
Madame Prunet, pour la CFDT  
d'autre part,

Vu l'article 50 de la loi du 17/08/2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte,

Vu les articles L 3261-3-1, D 3261-15-1 et D 3261-15-2 du code du travail

**Décident :**

### **ENJEU DE L'ACCORD**

Les parties souhaitent inciter, par les mesures proposées, l'ensemble du personnel à changer de comportement et favoriser l'usage du vélo notamment pour les déplacements domicile - travail.

### **DEFINITION DE L'INDEMNITE KILOMETRIQUE VELO**

Conformément à l'article 50 de la loi de transition énergétique, l'employeur peut participer aux frais engagés par ses salariés se déplaçant à vélo ou à vélo à assistance électrique entre leur résidence habituelle et leur lieu de travail, sous la forme d'une « indemnité kilométrique vélo » (ikVélo).

Conformément à l'article 1 du décret N° 2016-144 du 11 février 2016, l'ikVélo pour les trajets de rabattement vers ou à partir des arrêts de transport public, peut être cumulée avec la participation à l'abonnement de transport collectif ou de service public de location de vélo prévue à l'article L. 3261-2, à condition que l'abonnement ne permette pas d'effectuer ces mêmes trajets.

Le trajet effectué à vélo pris en compte pour le calcul de la prise en charge des frais engagés pour se déplacer à vélo ou à vélo à assistance électrique correspond à la distance la plus courte entre la résidence habituelle du salarié et le lieu de travail et la gare ou la station de transport collectif.

### **BENEFICIAIRES**

L'ensemble du personnel présent dans l'entreprise peut bénéficier de cette indemnité :

- salariés quelle que soit la nature du contrat (CDD, CDI, alternance) ;
- stagiaires.

### **MONTANT ET PLAFOND DE L'ikVélo**

Conformément à l'article 1 du décret N° 2016-144 du 11 février 2016, le montant de l'indemnité kilométrique vélo est fixé à 25 centimes d'euro par kilomètre.

L'indemnité est plafonnée à 300 euros nets par an.

Au-delà du montant défini par les lois de finance, l'indemnité versée aux salariés circulant à vélo est soumise aux charges sociales et fiscales de droit commun. Pour 2016, la loi de finance rectificative n°2015-1786 du 29 décembre 2015, plafonne l'exonération à 200 euros par an.

**MODALITES DE MISE EN ŒUVRE**

L'indemnité sera versée aux salariés *mensuellement*. Un seul aller-retour par jour travaillé sera accepté. Le trajet vélo le plus direct entre le domicile du bénéficiaire et son lieu de travail sera pris en compte.

**DATE D'APPLICATION ET DUREE DE L'ACCORD**

Le présent accord est conclu pour une durée indéterminée à compter de sa signature avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2016 conformément à l'article 50 de la loi de transition énergétique.

**PUBLICITÉ**

Le présent accord sera déposé en cinq exemplaires à la direction départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et un exemplaire au Conseil de Prud'hommes.

Fait à Lyon le 05/01/2018

en six exemplaires originaux.

Pour l'entreprise  
Le Président Directeur Général

Pour la CFDT  
Madame Prunet

(source : villes-cyclables.org)

Grâce aux précédentes négociations, le dialogue social dans l'entreprise a commencé à s'organiser au cours de cette année et le dirigeant rencontre régulièrement des salariés sur des questions d'organisation du travail ou de conditions de travail principalement.

Il apprend ainsi que les conditions de travail des salariés se dégradent depuis ces derniers mois suite au départ de deux salariés qui ont été remplacés par deux salariés juniors. De plus, les déplacements hors du département sont fréquents et nombreux. Les salariés ont également rappelé au dirigeant qu'un accord de branche avait été signé sur la complémentaire santé en octobre 2015 et que cet accord avait été étendu en décembre de la même année. (Arrêté du 21 décembre 2015 portant extension d'un accord conclu dans le cadre de la convention collective nationale des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs-conseils, et des sociétés de conseils (n° 1486).

Suite à cette entrevue il se pose de nombreuses questions. La seconde préoccupation du dirigeant est de savoir quel plan d'action il doit mettre en place pour se conformer à l'accord de branche.

## Questions

Expliquez quelles actions concrètes seront concernées et pourquoi. (se référer à l'annexe 6)

## Corrigé

La loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi transpose, en les aménageant, les principales dispositions de l'Accord National Interprofessionnel (A.N.I.) du 11 janvier 2013.

L'article 1<sup>er</sup> de cette loi consacre la généralisation de la complémentaire santé, pour tous les salariés du secteur privé, quelle que soit l'activité et la taille de l'entreprise, dès le 1er janvier 2016.

L'accord de branche Syntec prévoit les principes généraux de la couverture minimum de branche de remboursements complémentaires des frais occasionnés par une maladie, une maternité ou un accident (accord du 7 octobre 2015).

Un accord de branche est un texte conclu entre les syndicats de salariés et d'employeurs sur divers thèmes liés au travail. Il peut être non étendu ou étendu.

L'extension est prononcée par le ministre du travail quel que soit la territorialité de l'accord et le secteur d'activité.

Sont rendues obligatoires, pour tous les employeurs et tous les salariés compris dans le champ d'application de la convention collective nationale des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieur-conseil, et des sociétés de conseils du 15 décembre 1987, les dispositions de l'accord du 7 octobre 2015 relatif à la mise en place du régime complémentaire de frais de santé conclu dans le cadre de la convention collective nationale susvisée étendu par arrêté du 21 décembre 2015.

**Lorsque l'employeur est situé dans le champ territorial et professionnel visé par l'accord de branche mais qu'il n'est pas adhérent à un syndicat patronal signataire, (c'est le cas de DevLOG) alors le texte ne lui est pas opposable à moins que l'accord de branche ait été étendu (c'est le cas en décembre 2015). DevLOG n'a donc aucune démarche spécifique à effectuer.**

Mission **22**

## SE METTRE EN CONFORMITÉ AU REGARD DES OBLIGATIONS EN MATIÈRE DE REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Suite à la signature de cet accord, Alphonse Vernier reçoit le 8 janvier 2018, dans son bureau, deux salariés qui manifestent vivement le souhait de devenir représentants du personnel bien qu'une carence ait été constatée en mai. Ils souhaiteraient participer activement au dialogue social. Il est plutôt surpris de cette démarche, et il ne sait pas trop comment répondre à cette requête étant donné que les élections professionnelles précédentes ont donné lieu à un PV de carence.

### Questions

Pourquoi selon vous n'y a-t-il pas de représentant du personnel ?

Quelles sont les conditions pour qu'il y ait des représentants du personnel dans une entreprise telle que DevLOG ?

Quelle serait la fonction des représentants du personnel ?

*À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018, dans les entreprises d'au moins 11 salariés, le CSE (comité social et économique), nouvelle instance unique, doit être mis en place au terme du mandat actuel des DP, du CE, de la DUP, de l'instance regroupée ou du CHSCT lors du renouvellement de l'une de ces institutions, et au plus tard le 31 décembre 2019. Ce dossier aborde les principales dispositions relatives au CSE.*

### Corrigé

Le comité social et économique (CSE) remplace les DP, le CE et le CHSCT (ou le cas échéant, la DUP ou l'instance unique). Il doit être instauré à partir de 11 salariés.

L'ordonnance du 23 septembre 2017 précise que pour assurer la mise en place du CSE, la durée des mandats en cours peut être, pour un établissement ou pour l'ensemble de l'entreprise, prorogée ou réduite par accord collectif ou par décision de l'employeur après consultation du CE ou à défaut des DP (ou le cas échéant de la DUP ou instance unique), de manière à coïncider avec la date de mise en place du CSE.

Toutefois il faut distinguer plusieurs situations particulières :

Un protocole d'accord préélectoral a déjà été engagé en vue des élections avant le 23 septembre 2017

Chez DevLOG, il faut procéder à l'élection selon les règles antérieures. La réforme instaure une instance unique de représentation du personnel, fusionnant ainsi les DP, le CE et le CHSCT.

Si les mandats des IRP arrivent à échéance entre le 23 septembre 2017 et le 31 décembre 2017 : ces mandats sont prolongés jusqu'au 31 décembre 2017. Il est possible de les prolonger d'une année supplémentaire (31 décembre 2018) par accord collectif ou par décision de l'employeur après consultation du CE ou à défaut des DP (ou e cas échéant de la DUP ou instance unique).

Si les mandats des IRP arrivent à échéance entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2018 : leur durée peut être réduite ou prolongée au plus d'un an par accord collectif ou par décision de l'employeur après consultation du CE ou à défaut des DP (ou le cas échéant de la DUP ou instance unique).

En pratique, le CSE doit être mis en place au terme du mandat de DP, de CE, de DUP-instance unique, du CHSCT, lors du renouvellement de l'une de ces institutions et au plus tard le 31 décembre 2019.

L'entreprise n'a pas de représentants du personnel car aucun candidat ne s'est présenté lors des précédentes élections en mai 2017. En matière de représentation du personnel, DevLOG doit mettre en place les CSE car l'entreprise ayant moins de 50 salariés, les représentants du personnel élus ne sont plus des délégués du personnel mais des membres du CSE. Leurs missions demeurent identiques à celles qu'avaient les délégués du personnel qu'ils remplacent. L'effectif requis doit avoir été atteint pendant 12 mois, consécutifs ou non, au cours des 3 années précédant la date des élections.

À partir de 11 salariés, l'employeur doit organiser les élections des délégués du personnel. Si l'entreprise compte moins de 50 salariés, les représentants du personnel peuvent être désignés comme délégués syndicaux, voire comme représentants de sections syndicales, mais sauf disposition conventionnelle plus favorable, les intéressés n'ont pas de crédit d'heures supplémentaires. Au terme du mandat de délégué du personnel, le mandat de délégué syndical ou de représentant de la section syndicale cesse automatiquement. **La durée du mandat est de 4 ans, mais ils ne pourront pas faire plus de 3 mandats successifs. Cependant, un accord de branche professionnelle ou d'entreprise peut réduire la durée du mandat à 2 ans. Le nombre de délégués à élire dépend de l'effectif de l'entreprise.** Le rôle des représentants du personnel est de :

- Représenter les salariés auprès des employeurs et faire part des réclamations individuelles et collectives en matière de réglementation du travail.
- Être des interlocuteurs de l'inspecteur du travail qu'ils peuvent saisir de tout problème d'application du droit du travail.
- Contribuer à promouvoir la santé, la sécurité et les conditions de travail.

À défaut d'accord d'entreprise, le CSE se réunit au moins une fois par mois dans les entreprises d'au moins 300 salariés et au moins une fois tous les 2 mois dans les autres entreprises.

Les salariés électeurs sont ceux qui ont plus de 16 ans et jouissent de leurs droits civiques. Les salariés éligibles doivent avoir plus de 18 ans et un an d'ancienneté.

Lorsqu'un salarié demande l'organisation d'élections, l'employeur doit engager la procédure dans un délai d'un mois.

Ils deviennent alors comme les élus et représentants syndicaux, des salariés protégés, dont le licenciement n'est possible qu'avec l'accord de l'inspection du travail.

La durée de cette protection est de 6 mois alors qu'elle couvre la durée du mandat pour les élus et représentants syndicaux.

Mission **23****ORGANISER LES ÉLECTIONS  
DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL**

Après avoir répondu à ces questions préliminaires, il faut organiser les élections des représentants du personnel (membres du CSE).

François Gallois envoie au préalable la note de service qui suit :

**Note de service / élections professionnelles**

Le 10 janvier 2018

**Objet :** Élections professionnelles

Chers collègues,

En 2017 des élections ont été organisées et faute de candidats, nous avons été contraints de dresser un procès-verbal de carence. À la demande de plusieurs salariés, conformément à nos obligations légales, nous organisons des élections pour les représentants du personnel.

La date prévue pour le premier tour est donc fixée au 24 mars 2018.

Par ailleurs, la direction prend contact avec les organisations syndicales représentatives en vue de la négociation d'un protocole préélectoral pour le 30 janvier 2018.

L'effectif légal de la société à prendre en compte s'élevant à 34 (effectif à fin décembre 2017), le nombre de représentants à élire sera de **2 titulaires et de 2 suppléants**<sup>1</sup>.

Le scrutin aura lieu en deux tours et sur le temps de travail.

Au premier tour (24 mars 2018 à 11 heures en salle 124) *seules les organisations syndicales* sont habilitées à présenter des candidats.

En l'absence de candidature syndicale ou si le *quorum* n'était pas atteint, un deuxième tour serait organisé le **6 avril 2018 (en salle 124)**. Au second tour, les candidatures sont libres.

François Gallois

Responsable des Ressources Humaines

1. *Précisions attendues par décret.*

**Questions**

Compte tenu de ces éléments vous rédigerez la lettre d'invitation des syndicats et le protocole d'accord préélectoral.

En leur absence au premier tour, vous rédigez :

- le constat de carence à destination des salariés ;
- la lettre d'envoi à l'inspection du travail ;
- le PV de résultats du 2<sup>e</sup> tour et la lettre d'envoi des résultats à l'inspection du travail.

*L'annexe 14 pourra être mobilisée.*

## **Lettre d'invitation envoyée à toutes les organisations syndicales représentatives (CFDT, CGT, CFE-CGC, CGT-FO, CFTC)**

Le 10 janvier 2018

Objet : Invitation des organisations syndicales pour la négociation du protocole d'accord préélectoral / LRAR

Mesdames, Messieurs,

Conformément aux dispositions du Code du travail, nous devons procéder aux élections des représentants du personnel.

À cet effet, le premier tour est fixé au 24 mars 2018 à 11 heures.

C'est pourquoi nous invitons les organisations syndicales représentatives à négocier avec la direction du personnel le protocole d'accord préélectoral et à présenter les listes de candidats, le 30 janvier 2018, à 10 heures dans nos locaux.

Nous vous prions d'agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression nos respectueuses salutations.

François Gallois  
Responsable des Ressources Humaines

## **Protocole préélectoral pour les élections de représentants du personnel**

**30 janvier 2018**

Les élections seront organisées dans le cadre des dispositions légales selon les modalités suivantes :

### **Article premier - Nombre et répartition des sièges**

L'effectif légal théorique à prendre en compte étant de 34 salariés à la date du 1<sup>er</sup> tour (excluant les apprentis, stagiaires, intérimaires et CDD remplaçant les salariés absents).

Le nombre de délégués à élire est de **2 titulaires et 2 suppléants**.

Cet effectif se compose de :

34 salariés votants dont 14 femmes et 20 hommes

*L'accord préélectoral mentionne la proportion de femmes et d'hommes composant chaque collège électoral. Ces dispositions, issues de la loi du 17 août 2015 citée en référence, sont entrées en vigueur le 1er janvier 2017*

- Employés-Ouvriers : aucun votant

- Agent de Maîtrise Cadres : Soit un total de 34 votants pour le 2<sup>e</sup> collège

En conséquence, la répartition des sièges entre les collèges électoraux est ainsi convenue :

1<sup>er</sup> collège : employés-ouvriers : 0

2<sup>e</sup> collège : Agents de maîtrise - cadres : 2 titulaires; 2 suppléants

### **Art. 2 - Date de scrutin**

Le premier tour de scrutin est fixé au **24 mars 2018** et le second tour éventuel au **6 avril 2018**

Les scrutins se dérouleront :

En salle 124 de 11 heures à 12 heures.

Une parité homme-femme est obligatoire.

### **Art. 3 - Listes de candidats**

Pour des raisons d'ordre matériel, tenant à l'organisation du vote par correspondance, les dates limites de dépôt de candidatures sont fixées pour le premier tour au **15 mars 2018** à 14 heures et pour le second tour au **29 mars** à 14 heures.

Les listes de candidats, établies par collège en distinguant titulaires et suppléants, seront déposées contre récépissé au service du personnel.

Elles seront affichées par la direction, sur ses panneaux, au plus tard le **17 mars** pour le 1<sup>er</sup> tour et le **31 mars** pour le 2<sup>nd</sup> tour. Les contestations qui pourraient naître à la suite de l'établissement de ces listes devront être adressées à la direction deux jours avant chaque tour.

Les **électeurs** sont tous les salariés âgés de 16 ans et plus ayant une ancienneté de 3 mois dans l'entreprise, non privés de leurs droits civiques. (à l'exception des représentants de l'employeur)

Les candidats **éligibles** sont tous les salariés âgés de 18 ans et plus ayant un an d'ancienneté ininterrompue dans l'entreprise, à l'exception des représentants de l'employeur.

### **Art. 4 - Propagande électorale**

Au premier tour, les organisations Syndicales pourront remettre au service du personnel leurs tracts électoraux consistant chacun en un feuillet 21 x 29,7 jusqu'au **14 mars 2018** pour qu'ils soient joints aux bulletins et enveloppes envoyés aux salariés devant voter par correspondance.

De même, au second tour les candidats pourront remettre au service du personnel leurs tracts électoraux jusqu'au **27 mars 2018**.

### **Art. 5 - Bulletins de vote<sup>1</sup>**

Les bulletins de vote, imprimés par la direction, porteront très lisiblement l'en-tête ou les initiales de l'organisation syndicale qui présente la liste.

### **Art. 6 - Vote par correspondance**

Les électeurs dont le service du personnel aura connaissance huit jours avant la date du scrutin qu'ils seront absents à cette date pourront voter par correspondance.

Seront notamment dans ce cas les électeurs absents pour congé payé ou autorisé, repos, maladie, maternité ou en déplacement

1. *Le vote est secret, sous enveloppe ou par voie électronique.*

Les électeurs votant par correspondance recevront :

- une notice explicative ;
- les bulletins de vote des candidats titulaires et suppléants des différentes listes de leur collège électoral ;
- les enveloppes destinées à recevoir les bulletins de couleur différente pour les titulaires et les suppléants ;
- une grande enveloppe timbrée et adressée au président du bureau de vote. Cette enveloppe, mentionnant au dos le nom, prénom et collège électoral de l'électeur, recevra les enveloppes contenant les bulletins de vote. Elle sera remise non ouverte au président du bureau de vote avant la clôture du scrutin.

Le président du bureau de vote ouvrira cette grande enveloppe, le jour du vote, en présence de ses assesseurs pour procéder au vote, et émarger la liste des votants.

Les enveloppes reçues après le jour du vote ne sont plus valables.

#### **Art. 8 - Bureaux de vote et déroulement du scrutin**

Il y a par collège un bureau de vote et deux urnes.

Chaque urne sera marquée de la couleur correspondant aux enveloppes qui lui sont destinées (titulaires et suppléants).

Il y a deux votes séparés (couleurs différentes) : un pour le titulaire et un pour le suppléant.

Les bureaux de vote sont composés de trois électeurs (par collège) :

- un président
- et deux assesseurs

Pour le collège cadres / Agents de maîtrise :

- Président : Charles Derichemont
- Assesseurs : Marc Faron et Luc Janet

Les assesseurs pointent sur deux listes distinctes, fournies par la direction, le nom des électeurs ayant voté.

Un représentant de la direction assiste aux opérations électorales.

À l'issue du scrutin, le bureau de vote procède immédiatement au dépouillement, proclame les résultats et signe 2 exemplaires du procès-verbal. Ce procès-verbal est transmis dans les 15 jours à l'inspecteur du travail. Les résultats sont affichés sur le panneau réservé à cet effet dès le lendemain des élections.

## Constat de carence

**Objet : Election des représentants du personnel/Constat de carence**

25 mars 2018

Organisation du deuxième tour

Chers collègues,

Faisant suite à la note du 10 janvier et en l'absence de candidatures présentées par les organisations syndicales au premier tour, prévu le 24 mars, il sera organisé un second tour de scrutin le 6 avril à partir de 11 heures, en salle 112.

Des candidatures libres pourront se présenter.

Sont à élire :

Collège agents de maîtrise et cadres (tout le personnel) :

2 titulaires

2 suppléants

Comme convenu dans le protocole préélectoral du 30 janvier, pour des raisons d'ordre matériel les candidats sont priés de poser leur candidature par écrit au service RH au plus tard le 31 mars avant 14 heures, en précisant s'ils entendent se présenter isolément ou se regrouper avec d'autres candidats pour former une liste (qui ne pourra pas comporter plus de noms qu'il n'y a de sièges à pourvoir dans le collège). Dans ce dernier cas une seule lettre, signée par tous les candidats de la liste devra être déposée.

Très cordialement,

François Gallois

Responsable des Ressources Humaines

## Lettre envoyée à l'inspection du travail

### Carence au 1<sup>er</sup> tour

Inspection du travail

Lyon, le 25 mars 2018

**Objet** : Procès-verbal de carence au 1<sup>er</sup> tour de scrutin

Monsieur l'inspecteur,

Nous avons l'honneur de porter à votre connaissance la **carence des organisations syndicales** dans l'organisation des élections des représentants du personnel de notre entreprise.

En effet, bien que nous ayons informé l'ensemble du personnel de l'organisation des élections le 10 janvier 2018 par un affichage général et bien que nous ayons invité les organisations syndicales à prendre contact afin d'élaborer et de signer un protocole d'accord, seule la CFE-CGC a signé le protocole.

Nous avons donc fixé le premier tour du scrutin au 24 mars et l'avons précisé à nouveau par voie d'affichage des modalités de scrutin, le 30 janvier mais aucune liste syndicale n'a été présentée.

En conséquence, nous organisons un second tour de scrutin qui aura lieu le 6 avril 2018.

Veuillez agréer, Monsieur l'inspecteur l'expression de nos sentiments distingués.

François Gallois  
Responsable des Ressources Humaines

PJ photocopie :

- de la note d'information ;
- de la note organisant les élections.

PV des résultats :

## RÉSULTATS DES ÉLECTIONS DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL DEUXIÈME TOUR Extrait des Procès-Verbaux

Le 7 avril 2018

Chers collègues,

Les élections des représentants du personnel se sont déroulées le 6 avril 2018. Deux candidats se sont présentés pour le collège Techniciens - Agents de Maîtrise – Cadres (tous les salariés).

Veuillez trouver ci-après un récapitulatif des résultats de ces élections :

Collège Techniciens-Agents de maîtrise - Cadres :

Titulaires : 2 sièges à pourvoir

Suppléants : 2 sièges à pourvoir

Inscrits : 34

Votants : 30

Suffrages blancs ou nuls : 0

Suffrages exprimés : 30

Résultats des votes

Candidat titulaire 1 : Clément Tessier

**A obtenu : 18 voix**

Candidat titulaire 2 : Anne Bihan

**A obtenu : 12 voix**

Pas de suppléant faute de candidat.

François Gallois,  
Responsable des Ressources Humaines

## Envoi des résultats

Inspection du travail

Paris, le 9 avril 2018

Objet : Résultats du 2<sup>e</sup> tour des élections des représentants du personnel

Monsieur l'inspecteur,

Nous avons l'honneur de porter à votre connaissance les résultats des élections des représentants du personnel de notre entreprise qui se sont déroulées le 6 avril dernier.

Vous trouverez ci-joint le document CERFA mentionnant les résultats pour le collège Techniciens - Agents de maîtrise - Cadres ainsi que les documents portés à la connaissance des salariés par voie d'affichage.

Veuillez agréer, Monsieur l'inspecteur l'expression de nos sentiments distingués.

Il est désormais possible d'effectuer la saisie en ligne sur le site <https://www.elections-professionnelles.travail.gouv.fr>

François Gallois  
Responsable des Ressources Humaines

## Mission 24 LICENCIEMENT COLLECTIF POUR MOTIF ÉCONOMIQUE

Fin 2018 le dirigeant décide de réorienter la stratégie de l'entreprise. Il doit donc recruter des profils d'ingénieurs en algorithmique. Les développeurs présents dans l'entreprise n'ont pas les compétences requises et ne peuvent pas les attendre par la voie de la formation professionnelle continue. Il est donc décidé de licencier 4 développeurs. Il s'agit d'un licenciement économique.

### Questions

Après avoir rappelé le contexte légal, organisez ces licenciements et rédigez l'ensemble des documents nécessaires :

- convocation des représentants du personnel (membres du CSE) ;
- PV de réunion des représentants du personnel et lettre d'envoi à la DIRECCTE ;
- lettre de notification de licenciement et envoi de l'information à la DIRECCTE.

*Vous pouvez vous référer à l'annexe 15.*

### Corrigé

En matière de licenciement économique, on distingue le licenciement individuel ou collectif. Le licenciement économique est le licenciement effectué pour un motif non inhérent à la personne du salarié, résultant d'une suppression ou d'une modification de son poste (et refusée par celui-ci), de difficultés économiques ou de mutations technologiques.

Les difficultés économiques doivent être réelles et le licenciement doit être décidé dans l'intérêt de l'entreprise. Le licenciement : n'est pas lié à la personne du salarié (maladie, inaptitude, faute, etc.).

Le motif économique n'est pas un motif inhérent à la personne du salarié. Il s'agit donc de :

- difficultés économiques ;
- mutations technologiques ;
- réorganisation de l'entreprise pour la sauvegarde de sa compétitivité ;
- baisse de leurs ventes ou des commandes pendant une certaine période définie selon leur taille : 1 trimestre pour les entreprises de moins de 11 salariés, 2 trimestres consécutifs pour celles de moins de 50 salariés, 3 trimestres consécutifs pour les entreprises de moins de 300 salariés et 4 trimestres consécutifs pour celles de plus de 300 salariés ;
- La cessation d'activité

Si plusieurs licenciements sont envisagés, l'employeur doit respecter un ordre dans les licenciements. Un licenciement pour motif économique ne peut être prononcé que si l'employeur a tenté de reclasser le salarié et que le reclassement n'a pas été possible.

L'employeur est soumis à une obligation préalable d'adaptation des salariés aux éventuelles transformations d'emploi, de recherche effective d'un reclassement.

Les représentants sont consultés. Il faut donc convoquer Anne Bihan et Clément Tessier.

Les étapes à suivre lors d'un licenciement de moins de 10 salariés dans une entreprise de moins de 50 salariés dotée de représentants du personnel :

- Envisager tous les reclassements possibles.
- Convoquer les représentants du personnel au moins trois jours avant la réunion.
- Présenter les motifs et définir les critères.
- Envoyer le PV à la DIRRECTE.
- Convoquer les salariés concernés à un entretien préalable (délai de 5 jours ouvrable).
- Notifier les licenciements (au plus tôt 7 jours ouvrables après l'entretien).
- Envoyer les informations à la DIRRECTE 8 jours après les notifications.

### **Convocation des représentants du personnel**

Lettre recommandée avec AR

Madame Anne Bihan,  
Monsieur Clément Tessier,

Le 4 décembre 2018

Madame, Monsieur,

Conformément aux dispositions du Code du travail, nous vous prions de bien vouloir assister à la réunion extraordinaire des représentants du personnel qui aura lieu dans nos locaux le 10 décembre à 10 heures.

L'ordre du jour est le suivant :

- délibération sur le projet de restructuration de la société DevLOG ;
- proposition par les élus de solutions alternatives.

En effet, la société devrait opérer cette année à un changement de stratégie impliquant des modifications technologiques.

Lors de la réunion, nous vous exposerons les mesures déjà prises et celles que nous envisageons de prendre afin de tendre vers l'équilibre d'exploitation, à savoir :

- le non-renouvellement de certains contrats de nos consultants externes ;
- l'obtention de subventions ;
- le non-renouvellement des contrats intérimaires ;
- la recherche d'économie et de réduction des charges d'exploitation.

Malheureusement, compte tenu de la nécessité de réorganisation, il est envisagé de procéder au licenciement de 4 personnes.

En conséquence, lors de la réunion, nous vous demanderons de nous donner votre avis sur le projet de restructuration et de nous faire part de toutes solutions alternatives aux licenciements qui en résulteraient.

Nous vous prions de croire, Madame, Monsieur, à l'expression de nos sentiments distingués.

Le PDG

## **PROCÈS-VERBAL DE LA RÉUNION EXTRAORDINAIRE DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL (membres du CSE)**

### **EN DATE DU 10 DÉCEMBRE 2018<sup>1</sup>**

L'an deux mille dix-huit

Le dix décembre

À 10 heures

Réunion des membres du CSE 3 jours calendaires minimum après la convocation.

Conformément aux dispositions du Code du travail, les représentants du personnel au sein de la Société DevLOG sont réunis en réunion extraordinaire sur convocation faite par le chef d'établissement adressé par lettre remise en main propre contre décharge.

Sont présents :

Anne Bihan et Clément Teissier, élus au CSE ;

---

1. *En l'absence de critères fixés par la convention ou l'accord collectif, l'employeur est chargé de les définir, après consultation des représentants du personnel.*

*Il doit alors obligatoirement tenir compte des éléments suivants :*

1. *les charges de famille, en particulier celles des parents isolés ;*
2. *l'ancienneté de service dans l'établissement ou l'entreprise ;*
3. *la situation des salariés qui présentent des caractéristiques sociales rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile, notamment celle des personnes handicapées et des salariés âgés ;*
4. *les qualités professionnelles appréciées par catégorie.*

François Gallois, représentant du Chef d'établissement.

La réunion extraordinaire, pouvant ainsi valablement délibérer, est déclarée régulièrement constituée.

Le représentant du Chef d'établissement indique que compte tenu de la nécessité de changement de stratégie pour la Société, il est envisagé de procéder au licenciement de quatre personnes.

Après cet exposé de la situation, le représentant du Chef d'établissement demande aux représentants du personnel de donner leur avis sur le projet de restructuration envisagé et de formuler des solutions alternatives aux licenciements.

Les critères retenus pour l'ordre des licenciements tiennent compte des critères légaux à savoir : les charges de famille du salarié, en particulier celles des parents isolés, l'ancienneté du salarié dans l'établissement ou l'entreprise, toute situation rendant la réinsertion professionnelle spécialement difficile, en particulier celle des salariés âgés ou handicapés, des qualités professionnelles appréciées par catégorie.

Diverses observations sont échangées desquelles il ressort que :

Les représentants du personnel reconnaissent avoir été régulièrement convoqués trois jours avant la présente réunion extraordinaire.

Avoir reçu une information suffisante sur le projet de restructuration.

Les représentants du personnel, après avoir entendu l'exposé du représentant du Chef d'établissement, ne formulent pas d'avis sur le projet de restructuration envisagé par la société.

Cette résolution est adoptée à l'unanimité.

L'ordre du jour étant épuisé et personne ne demandant plus la parole, la séance est levée à 10 heures 45.

De tout ce que dessus, il a été dressé le présent procès-verbal qui a été signé par les représentants du personnel et par le représentant du chef d'établissement après lecture.

**Envoi PV à la DIRECCTE (direction régionale des entreprises,  
de la concurrence, de la consommation,  
du travail et de l'emploi)**

DIRECCTE

Objet : Procès-verbal de la réunion de représentants du personnel – Lettre Recommandée avec A/R

Paris, le 11/12/2018

Monsieur le directeur départemental,

Des impératifs économiques et stratégiques contraignent notre entreprise à envisager un licenciement collectif qui engloberait 4 salariés. En application de l'article L 1233-1 du code du travail, nous avons convoqué les représentants du personnel pour une réunion sur ce projet. En conséquence, nous vous prions de bien vouloir trouver ci-joint le procès-verbal de la réunion extraordinaire qui s'est tenue le 10 décembre dernier.

Nous vous tiendrons ultérieurement informé du développement de ce projet de licenciements.

Dans cette attente, nous vous prions d'agréer, Monsieur le directeur départemental, l'expression de nos sentiments distingués.

François Gallois  
Responsable des Ressources Humaines

Lorsque l'employeur procède à un licenciement collectif pour motif économique et en l'absence de convention ou accord collectif de travail applicable, il définit les critères retenus pour fixer l'ordre des licenciements, après consultation du CSE.

Ces critères prennent notamment en compte (art. L. 1233-5 du Code du travail) :

- les charges de famille, en particulier celles des parents isolés ;
- l'ancienneté de service dans l'établissement ou l'entreprise ;
- la situation des salariés qui présentent des caractéristiques sociales rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile, notamment celle des personnes handicapées et des salariés âgés ;
- les qualités professionnelles appréciées par catégorie.

Cette liste n'est pas limitative et l'employeur peut y ajouter d'autres critères (source : Ministère du travail).

Dans les entreprises de moins de 1 000 salariés concernés par des licenciements économiques, au cours de l'entretien, l'employeur doit proposer la possibilité d'adhérer au CSP (Contrat de Sécurisation Professionnelle). Le salarié dispose, à compter du lendemain de la remise des documents relatifs au CSP, d'un délai de réflexion de 21 jours pour accepter le CSP ou bien refuser et être indemnisé au titre de l'Allocation d'aide au Retour à l'Emploi (ARE) qui concerne tout demandeur d'emploi privé involontairement d'un emploi.

M. (nom et adresse du salarié)

Paris, le 16/01/2019

Objet : Notification de licenciement / LRAR<sup>1</sup>

Monsieur,

Nous vous avons reçu en entretien préalable le 23 décembre 2018, pour vous exposer les motifs pour lesquels nous envisageons votre licenciement économique.

Nous vous informons par la présente que nous sommes contraints de procéder à votre licenciement pour motif économique.

Cette mesure se place dans le cadre d'un licenciement collectif dont les causes économiques qui ont été exposées à la réunion des représentants du personnel du 10 décembre 2018 sont les suivantes :

Notre Société connaît des difficultés économiques, en raison d'une insuffisance de chiffre d'affaires, liée à l'absence de nouveaux clients en nombre suffisant par rapport au niveau des charges d'exploitation.

En effet, notre Société est touchée par la situation sinistrée du secteur informatique, compte tenu du retrait de certains investisseurs et de l'arrêt d'activité de nombre de nos prospects.

Ainsi, notre Société devrait enregistrer pour cette année une nouvelle baisse de CA de 125 000 euros.

Dans ce contexte économique difficile, nous sommes contraints de procéder à des réductions de charges de notre Société.

Votre poste sera donc supprimé.

Dans ces conditions et en l'absence de toute possibilité de reclassement tant au sein de notre Société que chez nos partenaires, nous sommes au regret de vous notifier votre licenciement pour motif économique.

*Nous vous dispensons d'effectuer votre préavis de 3 mois (pour les cadres), qui débutera à la date de première présentation de cette lettre qui vous sera payé aux échéances habituelles.<sup>2</sup>*

À la fin du préavis théorique, nous vous remettons les sommes et documents qui vous sont dus.

En application stricte des critères légaux d'ordre des licenciements, nous sommes donc au regret de vous notifier votre licenciement pour motif économique.

Nous vous informons que vous disposez d'un délai de 21 jours pour accepter le contrat de sécurisation professionnelle :

si vous décidez d'accepter le contrat de sécurisation professionnelle, votre contrat de travail est rompu d'un commun accord ;

---

1. Cette lettre doit comporter une justification économique. Les salariés sont convoqués pour un entretien qui se déroule minimum 5 jours ouvrables après. Puis, la lettre de notification est envoyée 7 jours ouvrables pour les non cadres et 15 jours pour les cadres, au moins après l'entretien.

2. N.B. : pour les non-cadres, un mois et après deux ans d'ancienneté, deux mois. Le préavis n'est pas dû en cas de faute grave ou lourde du salarié. Si le préavis avait été effectué, le salarié aurait bénéficié d'heures de recherche d'emploi conformément à l'article 16 de la convention collective.

si vous refusez d'accepter le contrat de sécurisation professionnelle, ou en l'absence de réponse dans le délai imparti, la présente vaut notification de votre licenciement pour motif économique.

Conformément à l'article L 1233-45 du Code du travail, vous bénéficiez d'une priorité de réembauche dans un délai de 1 an à compter du terme de votre préavis : il vous incombe d'en faire la demande, en présentant vos nouvelles compétences, le cas échéant ; cette priorité s'impute sur les postes compatibles avec vos qualifications.

Au terme de la période de préavis, vous seront remis :

le solde de tout compte ;

un certificat de travail ;

une attestation Pôle Emploi.

Veuillez agréer, [Monsieur / Madame], l'expression de nos sentiments respectueux.

François Gallois  
Responsable RH

DIRECCTE

**LR/AR<sup>1</sup>**

Monsieur le Directeur,

En application de l'article R. 321-1 du Code du travail, je vous informe que nous avons été conduits à licencier quatre salariés dans notre entreprise, pour motif économique.

Les licenciements ont été individuellement notifiés par lettres recommandées du 16 janvier 2019.

Vous trouverez, ci-après, les renseignements requis.

**Entreprise**

Raison sociale : DevLOG

Siège social :

Activité : conseil et développement informatique

Effectif à fin décembre 2018 : 39 salariés

dont :

ouvriers : 0

agents de maîtrise - techniciens : 9

---

1. 8 jours après les notifications car moins de 10 salariés sont concernés.

cadres : 30

**Liste des salariés concernés :**

1)

Nom, prénoms : Muller Astrid

Nationalité : Française

Date de naissance et sexe : 06/03/77 - Féminin

Adresse : 2 rue du Marché 69000 Lyon

Emploi et qualification : Développeur cadre

2)

Nom, prénoms : Latifa Ortense

Nationalité : Portugaise

Date de naissance et sexe : 17/07/71 - Féminin

Adresse : 96 route de saint Malo, 38000 Grenoble

Emploi et qualification : Développeur cadre

3)

Nom, prénoms : Jeanne Roux

Nationalité : Française

Date de naissance et sexe : 18/07/1963 – Féminin

Adresse : 6 rue du Renard 74000 Annecy

Emploi et qualification : Développeur cadre

4)

Nom, prénoms : Simon Durant

Nationalité : française

Date de naissance et sexe : 08/07/19 84 - Masculin

Adresse : 9 avenue du Maréchal Gallieni 69000 Lyon

Emploi et qualification : Développeur cadre

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes sentiments distingués.

Le PDG

Mission **25****PRÉSENTER UN PROJET D'INTERNALISATION DE LA PAYE EN COMITÉ DE DIRECTION**

Votre paye est **externalisée auprès d'un gros cabinet d'expertise comptable**. Vous décidez d'internaliser la paye. Vous souhaitez ainsi mettre en place un **système interne de pilotage RH** afin de pouvoir : répondre aux questions des salariés et représentants du personnel ; éditer les documents légaux ; piloter l'activité RH ; effectuer un **reporting** régulier à votre direction et **archiver** les documents.

**Questions**

Rédigez le cahier des charges prenant en compte toutes vos contraintes en mettant en évidence la méthodologie que vous avez suivie ainsi que les enjeux pour l'entreprise.

*Vous pouvez mobiliser l'annexe 16.*

**Cahier des charges**

1. Un volet gestion individuelle

Le point d'entrée est la fiche individuelle du salarié.

La base doit permettre d'éditer toutes les informations relatives au salarié depuis son embauche et également de faire les requêtes souhaitées.

2. Un volet gestion de groupes (cadres / non cadres / par code analytique...)

3. Un volet rémunération et gestion de la Masse Salariale

La base devra être paramétrée en fonction des spécificités de la convention collective et évolutive. La base doit avoir un accès sécurisé.

4. Un volet formation et GPEC

**Corrigé**

Il faudra opérer un choix après une première sélection de solutions pertinentes (technologie, coût de la maintenance, accessibilité, évolutions possibles).

- Les fonctions couvertes par les progiciels de planification, gestion des temps, planification sous contrainte, aide à la planification, ventilation analytique des heures, workflows, paie, e-rh.
- Audit social étude du règlementaire de paye.
- Les éléments constituant de l'étude de cadrage (organisation de l'entreprise ; population spécifique, convention collective ; contraintes de planification, gestion des temps, gestion de la formation et des compétences, les processus RH...).
- Schéma succinct du système d'information.

- La démarche de choix de progiciels et ses différentes phases :
  1. Formalisation des besoins : transcrire le besoin des utilisateurs formulés dans l'étude de cadrage sous la forme d'un dossier d'appel d'offre
  2. La présélection : analyse d'un ensemble relativement large de progiciels répondant aux caractéristiques définies dans l'étude de cadrage.
  3. Sélection de 3 progiciels, sur la base d'une analyse des réponses des éditeurs.  
(source : cercleRH.com)

### Contraintes

- Déclaration à la CNIL.
- GED (gestion électronique de documents) et archivage/sécurité des données.
- Prise en compte des spécificités de la convention collective : primes d'ancienneté ; valeur du point, congés conventionnels, gestion maladie-maternité...
- Certification ISO à prévoir d'ici deux ans.
- Actualité réglementaire et sociale.
- Obligations liées à l'effectif.

### Fonctionnalités

#### ■ *Un volet gestion individuelle*

Le point d'entrée est la **fiche individuelle** du salarié qui doit comporter les rubriques suivantes :

- Nom
- Prénom
- Date de naissance
- Sexe
- Situation de famille
- Date d'embauche
- Salaire - Bonus
- Adresse
- N° Sécurité sociale
- Nombre de stocks options
- Statut (cadre/employé/agent de maîtrise...)
- Coefficient/position
- Type de contrat
- La fonction

- Affectation analytique
- Saisie des entretiens d'évaluation et entretiens professionnels
- Saisie des demandes de formation...

Une autre fenêtre doit permettre de saisir des données variables (une fiche par thème) :

- Formation
- Absences
- Augmentations
- Changements de fonction

La base doit permettre d'éditer toutes les informations relatives au salarié depuis son embauche et également de faire les **requêtes** souhaitées.

### ■ **Un volet gestion de groupes (cadres / non cadres / par code analytique...)**

Les tableaux à extraire :

- Synthèse des augmentations
- Bilan des formations
- Statistiques (pyramide des âges, ...)
- Liste pour les élections des représentants du personnel (critères d'éligibilité à définir...)
- Absentéisme
- *Turn-over*
- Gestion des contrats spécifiques
- Suivi analytique
- Gestion des compétences
- Bilan social
- Négociations annuelles

### ■ **Un volet rémunération et gestion de la Masse Salariale**

Un fichier d'enveloppes d'augmentations / primes doit permettre en fin d'année aux managers de saisir leur proposition. L'accès sera sécurisé.

La base devra être paramétrée en fonction des spécificités de la convention collective et évolutive. La base doit avoir un accès sécurisé.

Un tableau doit pouvoir afficher mensuellement le *reporting* suivant :

- Nombre d'hommes
- Nombre de femmes

- Nombre de cadres
- Salaire moyen
- Répartition analytique
- Âge moyen
- Effectif légal
- Bilan sénior
- Bilan handicap
- Contrats précaires

### Récapitulatif des formules à intégrer

Effectif légal : nombre de personnes rémunérées moins (stagiaires, contrats aidés, apprentissage, professionnalisation, CIFRE, PDG).

Taux absentéisme : nombre de jours d'absence total (hors stagiaires) / Nombre de jours ouvrés × effectif moyen

Turn-over : (nombre d'arrivées – nombre de sorties) / Effectif moyen (On exclut du calcul les stagiaires et apprentis)

Masse Salariale brute : somme salaires bruts annuels (incluant primes de l'année)

Masse Salariale extrapolée : MS × taux augmentation + Somme salaires bruts des nouveaux embauchés (prévoir une possibilité de calcul du taux).

Absences : Maternité ou maladie

Chaque valeur doit pouvoir être calculée sur une période variable.

### Méthodologie et planning

- Détermination du Budget
- Acteurs : DAF/ DG/DRH/ DSI
- Planning/diagramme de GANTT

### Les données

Les données d'entrée : dossier du personnel/variables de paye/données conventionnelles/données légales/données particulières à l'entreprise.

Les données de sortie : requêtes, tableaux de bord, bilan social, bilan séniors, bilan égalité professionnelle, bilan emplois précaires, bilan formation, stagiaires, document unique, DADSU, bulletin de paye, RUP, statistiques DARES, Déclarations sociales (mutuelle, prévoyance, caisses de retraite, URSSAF), solde RTT, solde CP, heures sup, bilan des heures supplémentaires.

- Tableaux de bord pour la négociation annuelle sur les salaires.

- Tableaux de bord pour l'égalité professionnelle.
- Bilan de la formation professionnelle.
- Statistiques par catégorie.
- Gestion de la Masse salariale (accord de participation ?).
- Gestion des engagements futurs (retraite, simulation licenciement...).
- Documents préparatoires Réunions CE/DP/CHSCT.

Le logiciel doit être déclaré à la CNIL.

Les données doivent être sauvegardées régulièrement.

Une mise à jour télétransmise sur les barèmes officiels doit être prévue.

Le cahier des charges doit prévoir la maintenance et le coût afférent.

	État des lieux actuel	Proposition
Comment est réalisée la paye	Expert comptable	Prestataire spécialiste en logiciel et recrutement d'un gestionnaire de paye
Avantages	L'entreprise se décharge totalement de la paye	Budget Possibilité d'intégrer dans un SIRH global et de piloter le reporting, la qualité
Inconvénients	Difficulté à garder la main, difficile de mettre en œuvre des requêtes et tableau de bord Coût	Paramétrage Sauvegarde des données Nécessité de solliciter le service informatique Achat de licences informatiques

On prévoira aussi les chapitres suivants :

## Dossier individuel

Prévoir un dossier individuel avec historique et détaillé par thème : identité, état civil, emploi, affectation, profil, contrats, fiscal ...

## Traitement de la paie

Il est conseillé de vérifier les fonctionnalités suivantes sur le logiciel choisi :

- Plan de paie pré-paramétré.
- Mise à jour légale automatique à partir d'un portail utilisateur.
- Plusieurs modes de saisie (par salarié, rubrique, en masse, par événement...).
- Collecte des éléments variables de paie, import à partir d'Excel « copier-coller ».
- Saisie des absences en fonction des différents calendriers.
- Nombre illimité de bulletins par mois.

- Bulletins complémentaires (13<sup>e</sup> mois, intéressements, participation).
- Rééditions des bulletins sur toute période.

### **Administration du personnel**

Le logiciel doit permettre d'éditer :

- Attestations maladie, maternité, paternité et accident du travail.
- certificat de travail et solde de tout compte.
- Attestations pour le pôle emploi.
- Commandes de titres restaurants.
- Évolutions masse salariale.
- Tableaux de bord.
- Gestion des absences (congé parental, CIF...).

### **Suivi des absences**

#### **Déclaratifs**

Le logiciel doit prendre en compte toutes les déclarations obligatoires et répondre aux dernières normes :

- DSN.
- Récupération automatique des honoraires saisis en comptabilité.
- Gestion de la maladie et suivi des indemnités journalières de sécurité sociale.

#### **4.1 Analyse et reporting**

Le logiciel doit pouvoir permettre de faire des requêtes à des fins de réalisation de tableaux de bord :

- Analyseur de statistiques.
- Suivi de la rémunération.
- Suivi des effectifs.
- Absentéisme.
- Turn-over.
- Bilan social.
- Égalité professionnelle...

Compte tenu de l'effectif, on évitera Ciel, plutôt adapté au TPE de même que Zadig vision.

On pourra rencontrer ADP (hypervision) ; Cegid, quadratus, Sage par exemple. On évitera également SAP ou peoplesoft, destinés à de plus grosses structures. Bien évidemment le coût par bulletin sera important mais il faudra également être vigilant sur le coût de la maintenance éventuelle, l'existence ou non d'une assistance technique, la possibilité de mises à jour. Le logiciel devra être le plus flexible possible par rapport aux particularités de la convention collective.

N.B. : ce corrigé est donné à titre indicatif.

Mission **26**

**NÉGOCIER UN ACCORD SUR LE TÉLÉTRAVAIL  
ET PRÉVOIR LE DROIT À LA DÉCONNEXION**

L'entreprise, trop à l'étroit dans ses locaux du centre ville de Lyon, déménage dans une zone de bureaux située à Vaulx-en-Velin. Compte tenu de l'activité de l'entreprise, certains salariés ont émis le souhait de pouvoir travailler, pour partie du temps, à leur domicile. Cette option avait également été évoquée pour permettre aux couples à double carrière de mener de front les deux emplois souhaités. À vrai dire, la direction n'a rien contre et souhaite organiser les choses en respectant les contraintes réglementaires. Il faut d'abord faire un point sur les postes concernés ; sur la réglementation applicable ; définir le contenu d'un éventuel accord à présenter aux instances représentatives du personnel.

Il s'agit ici d'éviter les déplacements et de faire accepter ce changement plus facilement. Outre les mesures relatives au télétravail, il faut ici faire des propositions en termes de développement RH pour limiter les démissions de salariés mécontents du déménagement. Il s'agit de remotiver les troupes !

**Questions**

Expliquez ce que doivent contenir l'accord et ses enjeux.

Vous pouvez vous référer à l'article de C. Diard en suivant le lien suivant :

<http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/avec-les-ordonnances-macron-le-grand-retour-du-teletravail-754429.html>

**Corrigé**

L'accord cadre européen du 16 juillet 2002 qui encourage le télétravail salarié et prévoit la garantie de l'égalité des droits entre les télétravailleurs et les autres salariés, a abouti en France à un Accord National Interprofessionnel (ANI) en juillet 2005.

Cet accord européen définit le télétravail comme une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière. L'accord précise : le caractère volontaire du télétravail ; les conditions d'emploi ; la protection des données et de la vie privée ; les équipements pour l'activité ; la santé et la sécurité ; l'organisation du travail ; la formation et les droits collectifs des télétravailleurs.

L'ANI de 2005 retranscrit pour la première fois dans l'histoire du droit social français, un accord européen par le biais de l'accord collectif. Cet accord définit le

télétravail ainsi que les règles qui lui sont applicables. L'accord a été signé par l'ensemble des organisations patronales et syndicales : MEDEF, CGPME, UPA et CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT-FO et CGT mais pas les entreprises du secteur public. La loi dite « Warsmann II<sup>1</sup> », introduit le télétravail dans le Code du travail, dans les articles L 1222-9 à L 1222-11. Cette loi précise à son article 1 : « *On entend par télétravailleur, au sens du présent accord, toute personne salariée de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini ci-dessus ou dans des conditions adaptées par un accord de branche ou d'entreprise en fonction de la réalité de leur champ et précisant les catégories de salariés concernés* » L'accord national définit le télétravail de manière plus étendue et plus précise que l'accord européen en incluant les travailleurs « nomades » sans toutefois les définir. Le télétravail est introduit dans le Code du travail à l'article L1222-9. Depuis la publication des ordonnances le 23 septembre 2017, il n'est plus nécessaire de proposer un avenant au contrat de travail. Il faut en revanche signer un accord d'entreprise ou une charte. Le télétravail est un droit pour les salariés, l'employeur devant désormais motiver son refus.

Le télétravail est mis en œuvre pour de multiples raisons : amélioration de l'équilibre vie privée/vie professionnelle, productivité, développement durable. Mais il soulève aussi des inquiétudes des managers qui craignent perdre leur pouvoir, et une diminution de la loyauté de leurs équipes, une perte de la notion de groupe. L'arrivée du numérique a révolutionné la vie des entreprises et change aujourd'hui la conception même du travail.

L'Accord National Interprofessionnel sur le télétravail signé le 19 juillet 2005 prévoit des accords d'entreprises. Plus de cent entreprises (ou branches d'entreprises) ont déjà signé de tels accords.

Les accords sur le télétravail sont mis en œuvre dans les grandes entreprises principalement (plus de 300 salariés). En effet, les PME n'ont ni l'obligation ni les moyens de négocier.

Les conditions d'accès au télétravail sont les mêmes dans toutes les entreprises rencontrées : il s'agit de favoriser le volontariat.

Lors de la préparation d'un accord relatif au télétravail, il s'agira de donner du sens à la mise en place du télétravail au regard du projet stratégique de l'entreprise et des attentes des salariés :

- Levier de transformation de l'organisation : dès deux jours par semaine, une souplesse plus ou moins développée sur la gestion du temps de travail.
- Gains attendus : renouvellement de l'organisation, qualité de vie au travail et performance.

1. loi « Warsmann II », relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives, a été adoptée le 22 mars 2012

- Démarche partagée.
- Critères d'éligibilité : autonomie, compatibilité du travail avec le télétravail (Tdf a mis en avant la possibilité de travail pour les salariés suivants : femmes enceintes ou de retour de congé maternité, handicapés et salariés de retour d'une longue maladie).
- Préservation des droits des télétravailleurs : déconnexion, égalité professionnel, volontariat, réversibilité.

S'il est synonyme de confiance entre employeur et employé, de culture de la concertation avec le management autour de missions en mode projet, d'amélioration ressentie des conditions de travail chez les salariés concernés, le télétravail n'est pas un remède miracle. Pour qu'il libère un maximum de bénéfiques et de manière durable, il doit obéir à un déploiement progressif et maîtrisé. Les pratiques montrent que le télétravail est plus pertinent lorsqu'il est partiel, limité à un ou deux jours par semaine. En effet, un temps complet peut placer le salarié dans une situation d'isolement. Le frein principal à la mise en œuvre du télétravail est d'ordre culturel. Le télétravail remet notamment en cause trois fondamentaux du travail salarié : relation de subordination, temps de travail effectif, collectifs de travail. Il favorise la prise d'autonomie des salariés, d'un fonctionnement en mode projet, d'une plus grande flexibilité. En France, les pratiques managériales, demeurent encore assez tayloriennes. Le manager reste attaché à la dimension présenteielle. La résistance au changement pourrait provenir du management intermédiaire.

DevLOG devra veiller à éviter le télétravail "gris", celui qui résulte d'une tolérance ou même d'une incitation de la part de l'employeur sans que les conditions de télétravail fassent l'objet d'un accord d'entreprise ou sans que la relation soit contractualisée par un avenant au contrat de travail.

Le risque dans ce cas est que des salariés qui s'estiment lésés d'une manière ou d'une autre entament une procédure judiciaire.

N.B. : Introduit dans le Code du travail à l'article L 2242-8 le « droit à la déconnexion » concerne «la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail». Cet article (qui concerne uniquement les salariés et ne porte donc pas sur les prestataires, satellites de l'entreprise), dispose désormais que la négociation doit porter entre autres sur «Les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion (...)». Cela suppose que les entreprises de plus de 50 salariés, dotées d'un délégué syndical vont devoir prendre des mesures très rapides. À défaut d'accord, l'employeur devra élaborer « une charte » précisant les «modalités de l'exercice de ce droit».

L'accord sera négocié avec les représentants du personnel.

Voici la liste des rubriques envisageables dans cet accord :

- Emplois concernés et bénéficiaires.

- Volontariat.
- Réversibilité.
- Déconnexion.
- Temps de travail.
- Modalités d'organisation du temps de travail.
- Mise en œuvre contractuelle : rédaction d'un avenant au contrat de travail.
- Matériel et équipements mis à disposition.
- Prise en charge des frais de fonctionnement.
- Formation.
- Santé et sécurité.
- Assurances.

Mission **27**

**TRANSPARENCE AUPRÈS DES IRPs (Instances Représentatives du Personnel)**

Les représentants du personnel demandent davantage de transparence concernant les process RH afin de pouvoir mieux négocier et engager un dialogue social franc et direct.

Vous leur proposez de mettre à leur disposition un document intitulé processus RH, qui sera diffusé également à l'ensemble du personnel et mis en ligne sur l'intranet RH. Il faut donc rédiger un document lisible, clair et synthétique. À terme, ce document doit permettre d'élaborer l'ensemble des procédures requises par les missions RH. Ces documents pourront être repris lors d'une démarche qualité. Il faut également réfléchir à une stratégie de motivation de l'ensemble du personnel et proposer des solutions concrètes.

**Questions**

Vous rédigez le processus RH et déclinez des propositions d'éléments de motivation pour les collaborateurs.

**Corrigé**

**Processus de GRH - DevLOG**

*Enjeux du processus - Finalité*

Construire un processus RH conduit à se poser la double question de la gestion des ressources et de l'évolution des salariés.

Il permet d'élaborer des règles destinées à garantir l'adéquation entre la population présente à l'instant T et les besoins de l'entreprise au même moment.

Le processus garantit également la pérennité de la fonction RH.

Grâce à ce processus, la cartographie des métiers et des salariés permet de répondre plus rapidement et efficacement à la demande interne et externe. Il s'inscrit dans une politique générale de gestion des compétences.

*Périmètre du processus*

Tous les salariés de la société.

*Processus de gestion des Ressources Humaines*

- Le recrutement

Pour toute ouverture de poste, il faut remplir le formulaire. Des annonces sont ensuite passées par le service RH (site web DEVLOG + sites spécialisés).

Les candidatures arrivent soit par e-mail ([carrières@DevLOG.fr](mailto:carrières@DevLOG.fr) / e-mails des responsables opérationnels..), soit par courrier.

Une fois triés en fonction de critères prédéfinis, ils sont redistribués auprès des managers.

Les managers sélectionnent les CVs intéressants et convoquent les candidats.

Ce premier entretien valide les compétences techniques ou scientifiques. Les managers peuvent s'appuyer sur la grille d'analyse intitulée « fiche d'appréciation ». Les personnes susceptibles de rejoindre DevLOG, rencontrent alors dans un deuxième temps le Responsable RH. L'entretien valide alors le parcours et la personnalité. Les candidats remplissent alors un questionnaire. (« Fiche candidat »).

Il est important d'avoir une bonne traçabilité des candidatures. Le service RH enregistre le CV à son arrivée dans la base de données. Puis les CVs sont triés par le service RH et envoyés aux opérationnels concernés. Ceux-ci sélectionnent les candidats intéressants qu'ils reçoivent au cours d'un entretien. Les CVs inutiles pour DevLOG reçoivent une réponse négative par les RH. Les CVs à conserver sont mis dans le vivier.

La base de données du SIRH permet de gérer les réponses par un système de publipostage.

Une fois trouvée la perle rare, il faudra remplir le formulaire destiné aux nouveaux arrivants, afin de pouvoir préparer au mieux son arrivée. (Rubrique « newuser »).

- L'accueil des salariés – Arrivée

Afin d'accueillir chaque nouvel arrivant dans de bonnes conditions et de faciliter son intégration au sein de DevLOG, la procédure suivante est mise en place :

1. Avant l'arrivée :

La direction concernée doit remplir la fiche arrivée. Cette fiche est disponible pour saisie sur l'intranet à l'adresse suivante : doc/DevLOG.

Elle est d'abord transmise au responsable RH qui se chargera ensuite d'informer le service informatique, les services généraux, l'assistante et l'accueil.

Chacun a alors un rôle précis dans l'organisation de l'environnement de travail du nouveau venu :

- Le Responsable RH se chargera de préparer l'ensemble des formulaires administratifs et préparera le contrat de travail.
- L'Assistant Informatique aura la responsabilité de l'attribution d'un bureau, d'un poste téléphonique, d'un ordinateur et d'un compte e-mail.
- Les services généraux veilleront à la préparation d'un badge d'accès et auront la responsabilité des commandes de fournitures et matériel liés au poste (blouse, téléphone portable...).

2. À l'arrivée :

- Accueil par le Responsable RH et remise des formulaires suivants :
  - Attestation navigo
  - Formulaire de mutuelle/prévoyance
  - Livret d'accueil
  - Fiche « Circuit nouvel embauché »
  - Tickets restaurant

- Charte informatique
- Formulaire nouvel arrivant

Le nouveau venu devra alors fournir un RIB, une copie de sa carte vitale, le contrat signé et si possible une copie de son dernier diplôme.

- Accueil par les services généraux
  - Photographie du nouvel embauché.
  - Badge d'accès aux locaux.
  - Clés du bureau ou fournitures diverses.
- Arrivée dans la direction d'accueil
  - Le nouvel embauché sera accueilli par un parrain (désigné sur la fiche arrivée) qui veillera à son intégration.
  - Visite des locaux.
  - Contact avec le service informatique pour la configuration du poste.

À chaque étape la fiche « circuit nouvel embauché » doit être paraphée par le responsable, qui indique ainsi que les activités de l'étape sont validées. À la fin de la première journée du nouvel arrivant, une copie de la fiche doit être signée par le Responsable RH.

### *Évaluation des compétences*

Chaque année ont lieu les entretiens d'évaluation. Une réunion est alors organisée pour les managers. Un guide leur est remis.

Ce guide est destiné à préciser l'enjeu des entretiens annuels d'évaluation, et de les aider à les préparer. Tous les managers sont concernés par les entretiens d'évaluation.

Il s'agit de mettre en œuvre un dispositif d'évaluation et de développement. C'est un outil de management et de progression pour le collaborateur.

L'objectif est de les aider à manager chaque collaborateur pour lui permettre d'atteindre des objectifs réalistes et motivants, pour l'aider à développer ses compétences et à valoriser son parcours chez DevLOG.

L'entretien d'évaluation est un outil d'appréciation des compétences de chacun, des performances individuelles et collectives. Il permet d'analyser en profondeur la relation avec le reste de l'équipe et de préciser ou définir les liens hiérarchiques existants.

L'entretien annuel permet de faire le point sur les actions à mener pour améliorer le fonctionnement des équipes, en termes de formation, de communication et de management.

Certains services ont mis en place un bilan à mi-année.

Les entretiens permettent à chaque collaborateur de se sentir reconnu, managé comme une personne responsable et autonome.

Tous les acteurs pourront mieux comprendre les politiques, règles de fonctionnement, décisions de l'entreprise. Chaque salarié pourra savoir de façon précise ce que l'on attend de lui et sera accompagné dans l'atteinte de ses objectifs.

Le manager pourra prendre du recul par rapport à ses responsabilités techniques quotidiennes et disposera d'un outil utile pour l'organisation de son équipe.

Les entretiens doivent permettre de développer la confiance, la motivation et la performance de chaque collaborateur. Chaque manager pourra affirmer son rôle et être plus efficace.

Les entretiens permettent le suivi de la politique de rémunération (primes et augmentations), les mutations ou promotions (passage cadre). Ils facilitent la gestion des compétences et l'élaboration du plan de formation.

La grille d'évaluation et la feuille d'objectifs sont remplies.

Chaque poste fait l'objet d'une fiche de poste qui met en parallèle les exigences du poste et les compétences du salarié titulaire du poste.

### *Formation*

Chaque salarié peut formuler une demande de formation lors de son entretien annuel d'évaluation ou lors de l'entretien professionnel qui se déroule au minimum tous les deux ans. En fonction de la pertinence de cette demande (demande qui s'inscrit dans le cadre d'une adaptation au poste, de l'acquisition de nouvelles compétences, de l'accompagnement d'une promotion...) et en accord avec le responsable hiérarchique, la demande est inscrite au plan de formation.

Le salarié est averti par le service du personnel que sa demande est acceptée. Il remplit alors un formulaire (disponible sur l'intranet) qu'il fait signer par son responsable.

Le service du personnel s'occupe alors du suivi administratif de la demande :

- Commande.
- Organisation logistique (lieu, repas, convocation).
- La facturation est transmise au service comptabilité.
- Refacturation éventuelle à l'OPCA.

Les salariés sont ensuite avertis des formations qui ont pu être inscrites au plan de formation par e-mail grâce au SIRH.

La convention est signée avec l'organisme de formation. Le salarié reçoit ensuite une convocation.

La formation est ensuite enregistrée dans la partie de gestion du personnel du SIRH.

À l'issue de la formation, un questionnaire de satisfaction rempli par le salarié est remis au service RH via le SIRH.

### *Mobilité*

DevLOG a toujours favorisé la mobilité des salariés. Les passages au statut cadre se font chaque année. Des évolutions interservices ont également lieu en fonction du souhait des salariés et des besoins des services.

### *Confidentialité*

Une procédure a été mise en place pour tous les salariés.

- Engagement du personnel

L'engagement de confidentialité du personnel en matière de confidentialité est obtenu lors de la signature du contrat de travail qui contient une clause ad hoc validée par le juriste de la société.

- Sensibilisation du personnel

La sensibilisation du personnel à l'importance de la confidentialité chez DevLOG est réalisée dès l'embauche par :

- la remise à chaque nouvel embauché d'une « charte de confidentialité » que l'employé signe ;
- un rappel du responsable du personnel à chaque nouvel embauché sur l'importance de la confidentialité dans notre secteur ;
- signature de la charte informatique ;
- avenant de confidentialité pour les stagiaires sous convention.

En outre, un rappel de l'importance du sujet est effectué régulièrement lors de réunions de société.

### *Rémunération*

Un bilan des rémunérations est établi chaque année avec un travail sur la masse salariale. Une enveloppe de primes / augmentations est votée en conseil d'administration. Des enveloppes sont ensuite réparties prorata MS entre les services. Les managers, en accord avec le service RH, distribuent les primes et augmentations. Le but est de récompenser les efforts fournis, de faire des rattrapages de salaires suite à une mobilité interne. La politique de rémunération vise à fidéliser les salariés clés pour l'entreprise. DEVLOG a établi une grille de salaires. Une étude a été réalisée en 2016.

### *Départ des salariés*

- Récupération du badge et des clés de bureau (le cas échéant, des clés du parking) par les services généraux.
- Signature du solde de tout compte pour le Responsable RH et remise des formulaires de départ.
- Récupération des divers objets qui ont été mis à la disposition du salarié (téléphone, palm pilot...). La liste de ces objets figure sur la fiche arrivée ou aux services généraux.
- Signature du formulaire « circuit départ ».

*Procédures associées : <http://doc.DevLOG.fr/societe/infopratiques/procedures/> ou [H/organisation/procedures/procedures RH](http://doc.DevLOG.fr/H/organisation/procedures/procedures_RH)*

- Procédure de recrutement.
- Procédure de demande de formation.
- Procédure d'accueil.
- Procédure d'accueil des stagiaires.
- Procédure de confidentialité.
- Liste des tâches à l'arrivée.
- Liste des tâches au départ du salarié.
- MAJ de l'intranet.
- MAJ du livret d'accueil.
- Mémos internes récurrents.
- Consignes d'évacuation.
- Règlement d'horaires variables.
- Alarmes – sécurité des locaux.
- Congés.

- Charte informatique.
- Paie.

### *Acteurs*

- Le PDG.
- Le service RH.
- Les managers de proximité.

### *Critères d'évaluation du processus - Efficacité*

- Nombre de démissions.
- Climat social.
- Nombre d'arrêts maladie.
- Questionnaires de satisfaction.

### *Moyens de surveillance – Indicateurs*

Le service RH réalise un autocontrôle au moyen d'indicateurs établis soit mensuellement soit annuellement.

### *Échéances mensuelles*

- Tableaux de bord.
- Instances représentatives du personnel.

### *Échéances annuelles*

- Plan de formation.
- Budget formation.
- Suivi des contrats spécifiques (stages, CDD, adaptation et apprentissage).
- Bilan social (Arrivées-Départs ; Absentéisme ; proportion hommes-femmes ; effectifs légaux ; intérim ; nombre et nature des licenciements ; stages ; apprentis ; recrutements ; salaire moyen ; handicapés, accidents du travail, fins de contrat, démissions, accidents du travail, turn-over, fins de période d'essai).
- Base de données (gestion des formations, des augmentations individuelles et collectives et des primes).
- Égalité hommes-femmes.

## **Mise en place d'une politique de motivation**

DevLOG est une entreprise qui a su garder sa dimension humaine et c'est un point fort sur lequel il faut s'appuyer.

Les salariés ont développé un fort sentiment d'appartenance mais n'ont pas tous obtenu la reconnaissance qu'ils attendaient.

Tous sont motivés par l'intérêt de leur travail plus que par l'argent. Cependant, après quelque temps passés dans la société, ils attendent un retour sur investissement.

La forte personnalité du dirigeant a permis de fédérer les collaborateurs autour d'une culture liée à la rigueur, au goût pour le travail et à l'esprit d'équipe. Il a su motiver les salariés par

l'intérêt scientifique et technique du projet DevLOG.

Ils ont le sentiment d'appartenir à une famille.

Cependant, depuis quelque temps apparaissent frustrations et insatisfactions.

Il peut y avoir plusieurs raisons à cela :

- Le déménagement a éloigné certains de leur domicile.
- Les rémunérations sont en dessous de celles du marché.
- Les formations demandées n'ont pas été effectuées.
- De nouveaux collaborateurs sont arrivés et bouleversent les habitudes de certains.
- Les « démissionnaires » ont démotivé leurs collègues.
- Certains managers ne sont pas légitimés et sont en conflit permanent avec leurs collaborateurs.

Il semble judicieux de profiter des nouveaux locaux pour créer une rupture psychologique dans l'esprit des collaborateurs DevLOG a grandi : il faut s'organiser et faire évoluer les modes de travail. Pour éviter de se heurter aux résistances au changement, on peut proposer le plan d'action suivant.

### *Les groupes de projet*

Recréer une identité d'entreprise et utiliser l'esprit d'équipe et la bonne volonté des collaborateurs pour mettre en place des projets nouveaux. Chacun se sentira donc impliqué et cela permettra aux nouveaux et aux anciens de se connaître et d'apprendre à travailler ensemble.

- Groupe de projet livret d'accueil

L'idée est de créer un document convivial qui sera remis aux nouveaux embauchés. Ce sera un véritable guide sur la société.

Le groupe pourra mettre l'accent sur les séminaires d'intégration ou un système de parrainage.

- Groupe de projet intranet

Le but est de refondre le site et de revoir son ergonomie.

- Groupe de projet « sorties »

Il s'agit là d'anticiper sur la création d'un Comité d'entreprise et d'organiser divers événements festifs (arbre de Noël, week-end de ski...), en laissant à chacun la liberté de participer ou non. On peut également proposer le concept du sport le midi.

- Groupe de projet sécurité

Il s'agit de réfléchir aux procédures de sécurité et d'évacuation en cas de danger. On peut alors envisager de proposer des formations secourisme et de nommer des « délégués feu » par exemple.

Il est évident que tous les volontaires seront les bienvenus dans les différents groupes de projet.

### *Les formations*

Il semble urgent de proposer des formations aux collaborateurs qui en avaient fait la demande lors des derniers entretiens.

On pourra alors distinguer la formation indispensable, de la formation pour « faire plaisir » (ex : anglais).

### *Création d'une lettre interne*

Un des outils de communication interne est la lettre mensuelle ou trimestrielle. Elle permet de présenter les projets de la société, de valoriser les points positifs. Elle est également un bon

moyen pour chacun de s'exprimer. C'est aussi une « vitrine » qui permet de faire passer des messages. Ce type de document long à réaliser peut être fait en collaboration avec une agence de communication.

### *Pots d'arrivée*

Les collaborateurs se sont montrés globalement satisfaits du dernier pot organisé. Il serait convivial d'organiser des pots pour les nouveaux arrivants. Cela permettrait à chacun de faire plus ample connaissance.

Parallèlement, le mail de bienvenue contiendra davantage d'informations sur le nouvel embauché.

### *Salaires*

Les changements d'affectation n'ont pas été suivis d'augmentations. Il est temps de régulariser et d'ajuster les salaires. Il est urgent de travailler sur la grille de salaires et de définir les augmentations.

L'identification des rattrapages à effectuer est essentielle.



# Annexes

---

## SOMMAIRE

**ANNEXE 1**

**ANNEXE 2**

**ANNEXE 3**

**ANNEXE 4**

**ANNEXE 5**

**ANNEXE 6**

**ANNEXE 7**

**ANNEXE 8**

**ANNEXE 9**

**ANNEXE 10**

**ANNEXE 11**

**ANNEXE 12**

**ANNEXE 13**

**ANNEXE 14**

**ANNEXE 15**

**ANNEXE 16**

**ANNEXE 17**

## Annexe 1

### CV Fabien Durand

Depuis 2009 : Société S. Aix en Provence

Directeur de Projet

Responsable plateau projets en aéronautique et simulation (14 personnes, 4 projets).

2007 – 2009 : Société M. Cherbourg

Chef de Projet

Projet au forfait de Spécifications du Logiciel de Liaisons de Données Tactiques

Gestion d'un projet au forfait à engagement de résultat (13 mois)

Recrutement

Réponse Cahier des Charges

Interface avec le Client

Réalisation et Suivi du Projet

Gestion des Ressources et du Budget (12 personnes)

2004 – 2007 : Société L. Marseille

Chef de Projet

Logiciel Liaisons de Données Tactiques des frégates HORIZON (2,2 M€).

Leader de l'équipe de développement (36 mois)

Responsable prestation technique

Encadrement d'une équipe de 8 développeurs

#### **Formations**

2008 Management de la relation client.

2005 UML analyse et conception.

2005 Programmer Visual C++ et les MFC.

2005 Master Administration des Entreprises.

IAE Aix en Provence.

2004 Ingénieur Génie Electrique Traitement du Signal et de l'Image.

INSA Lyon.

Langues Anglais courant TOEIC 2014 (845)

## Annexe 2

## CV Thierry Lenoir

## DIRECTEUR COMMERCIAL BILINGUE ANGLAIS

## Expérience

Depuis  
Octobre 2006

**Société W. Transport****Poste :** Manager**Missions :**

- Responsable de projets internationaux Clés en Mains (200 à 800 M€), en phase d'offre.
- Montage et pilotage de l'équipe offre.
- Suivi des offres depuis la collecte des besoins client jusqu'à la signature.

Juillet 2004  
Septembre  
2006

**Éclairage Signalisation****Poste :** Directeur Commercial**Missions :**

- Management de 14 personnes (dont 8 en fonctionnel) en Europe réparties en 2 réseaux :
  - Gestion du portefeuille (16 sites industriels dans le monde).
  - Développement des marchés de niche.
- Mise en place du site internet Ciblé (E-business)

Aout 1994  
Juin 2004

**M. Signalisation****Poste :** Responsable Signalisation Europe**Missions :**

- Réalisation du budget Signalisation Europe 2003 et 2004
- Suivi et développement des marchés : 4 sites européens en portefeuille (Fr., Esp., All.)
- Développement d'outils permettant la justification de hausses commerciales.

## Formation

1996-1997

D.E.S.S. de Commerce Extérieur, Université Paris I Panthéon-Sorbonne

1991-1992

Baccalauréat Série C

## Annexe 3

Grille de salaires Syntec Ingénieurs et Cadres, 1<sup>er</sup> juillet 2017

Positions	Coefficients	Valeur du point	Salaire minimum brut (€)
1,1	95	20,51	1 948,45
1,2	100	20,51	2 051,00
2,1	105	20,51	2 153,55
2,1	115	20,51	2 358,65
2,2	130	20,51	2 666,30
2,3	150	20,51	3 076,50
3,1	170	20,43	3 473,10
3,2	210	20,43	4290,30
3,3	270	20,43	5 516,10

Avenant n° 44 du 30 mars 2017 relatif aux salaires à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2017 (ETAM, ingénieurs et cadres), source : éditions Tissot.

## Annexe 4

### Statut des dirigeants rattachés au régime général de la Sécurité sociale des salariés

Ce sont :

- **les gérants minoritaires ou égalitaires de SARL** (société à responsabilité limitée) ou de SELARL (société d'exercice libéral à responsabilité limitée);
- **les présidents - directeurs, directeurs** généraux et directeurs généraux délégués (rémunérés) **de SA** (société anonyme) **ou de SELAFA** (société d'exercice libéral à forme anonyme);
- **les présidents et dirigeants rémunérés de SAS** (société par actions simplifiées) **ou de SASU** (société par action simplifiée unipersonnelle);
- **les gérants non associés rémunérés de sociétés de personnes;**
- **les dirigeants de certaines associations à but non lucratif.**

Cette liste est non exhaustive.

Bien que relevant du statut de salarié au sens du droit de la Sécurité sociale, un certain nombre de spécificités existe quant à la législation applicable aux dirigeants de société (plafond, bénéfice des exonérations, détermination des frais professionnels ou des avantages en nature...).

**Ces dirigeants sont considérés comme des « assimilés salariés ». Ils bénéficient de la même protection sociale que les salariés, à l'exception de l'assurance chômage.**

Ils ne peuvent pas prétendre par ailleurs aux dispositions du droit du travail (par exemple aux règles applicables en matière de licenciement) au titre de leur mandat social.

**Pour bénéficier de la législation du travail, le dirigeant, mandataire social, doit cumuler son mandat avec un véritable contrat de travail.** Ce cumul n'est possible que sous conditions et en présence d'un véritable lien de subordination.

C'est Pôle emploi qui décide de l'affiliation ou non des dirigeants à l'assurance chômage, que ce soit pour un contrat de travail (en cas de cumul) ou pour leur mandat social.

#### ***L'exception des dirigeants de Scop (sociétés coopératives et participatives)***

Contrairement aux autres dirigeants de sociétés, ils relèvent à la fois du droit du travail et du droit de la Sécurité sociale. Dans une Scop, tous les associés coopérateurs, y compris les dirigeants mandataires sociaux, ont la qualité de salarié (notamment au regard de l'assurance chômage).

Source : URSSAF.fr

## Annexe 5

### Statut JEI

Les entreprises ayant le statut de Jeunes Entreprises Innovantes (JEI) qui se créent entre le 1<sup>er</sup> janvier 2004 et au plus tard le 31 décembre 2016 peuvent sous certaines conditions bénéficier d'une exonération de cotisations patronales d'assurances sociales et d'allocations familiales sur les rémunérations versées :

- aux salariés exerçant certaines activités ;
- pour leur mandat, à certains mandataires sociaux qui participent, à titre principal, au projet de recherche et de développement de l'entreprise et à la réalisation d'opérations de conception de prototypes ou installations pilotes de nouveaux produits tels que définis par le code général des impôts.

Cette exonération s'applique sur la part de rémunération inférieure à 4,5 SMIC et dans la limite d'un plafond fixé, par année civile et par établissement, à 5 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale. Afin d'encourager la création d'entreprise par les étudiants et les chercheurs, le bénéfice de l'exonération applicable à la jeune entreprise innovante est étendu aux jeunes entreprises universitaires (JEU) qui mènent des travaux de recherche dans le cadre d'une convention conclue avec un établissement d'enseignement supérieur. Six conditions cumulatives requises à la clôture de chaque exercice pour que l'entreprise puisse être qualifiée de jeune entreprise innovante :

- L'entreprise doit employer moins de 250 personnes tous établissements confondus.
- Elle doit réaliser soit un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'Euros au cours de l'exercice, ramené ou porté le cas échéant à 12 mois, soit un total du bilan inférieur à 43 millions d'Euros.
- La création de l'entreprise remonte à moins de huit ans. L'âge de l'entreprise s'apprécie à la clôture de l'exercice au titre duquel elle prétend à l'exonération. L'entreprise perd définitivement le statut de jeune entreprise innovante l'année de son huitième anniversaire.
- L'entreprise a réalisé des dépenses de recherche représentant au moins 15 % des charges totales engagées par l'entreprise au titre de cet exercice, à l'exclusion de celles engagées auprès d'autres jeunes entreprises innovantes réalisant des projets de recherche et de développement.
- Elle ne doit pas avoir été créée dans le cadre d'une concentration, d'une restructuration, d'une extension d'activités préexistantes ou d'une reprise de telles activités.
- Le capital social doit être détenu de manière continue à 50 % au moins par des personnes physiques ou certaines personnes morales listées par la loi.

#### **Salariés concernés :**

- salariés occupant les fonctions suivantes : ingénieur-chercheur, technicien, gestionnaire de projet de recherche et de développement, juriste chargé de la protection industrielle et des accords de technologie liés au projet, personnel chargé de tests pré concurrentiels ;
- salariés affectés directement à la réalisation des opérations de conception de prototypes ou installations pilotes de nouveaux produits tels que définis au 6° du k du II de l'article 244 quater B du CGI.

#### **Mandataires sociaux concernés**

Les mandataires sociaux pouvant ouvrir droit à l'exonération sont les gérants minoritaires ou égalitaires de SARL et SELARL, les PDG et DG de SA et les Présidents et dirigeants de SAS, qui participent :

- à titre principal au projet de recherche et de développement de l'entreprise ;

- à la réalisation à titre principal d'opérations de conception de prototypes ou installations pilotes de nouveaux produits tels que définis au 6° du k du II de l'article 244 quater B du CGI.

Les mandataires sociaux non mentionnés ci-dessus titulaires d'un contrat de travail qui perçoivent une rémunération dans le cadre de leur activité salariée distincte de leur mandat peuvent prétendre au bénéfice de l'exonération pour la rémunération versée au titre du contrat de travail sous réserve que l'emploi occupé corresponde à un de ceux mentionnés dans la rubrique « salariés concernés ».

L'exonération porte sur les cotisations patronales d'assurances sociales et d'allocations familiales dues au titre des rémunérations soumises à cotisations versées au cours d'un mois civil aux salariés et mandataires sociaux éligibles. Restent dus :

- les cotisations salariales de sécurité sociale ;
- les cotisations accidents du travail-maladies professionnelles (AT/MP) ;
- les contributions CSG et CRDS ;
- les contributions au FNAL ;
- le cas échéant, le versement transport et le forfait social et la majoration complémentaire d'accident du travail ;
- la contribution de solidarité pour l'autonomie ;
- les cotisations patronales et salariales d'assurance chômage.

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, la dégressivité de l'exonération JEI est supprimée. Elle s'applique donc à taux plein jusqu'au dernier jour de la septième année suivant celle de la création de l'établissement. Cette disposition s'applique aux cotisations dues sur les rémunérations versées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014.

L'exonération est applicable aux rémunérations versées à compter du premier jour du mois civil de la création d'entreprise pour les entreprises ayant le statut de JEI qui se créent entre le 1<sup>er</sup> janvier 2014 et le 31 décembre 2016 au plus tard.

### **Durée de l'exonération**

L'exonération s'applique jusqu'au dernier jour de la 7<sup>e</sup> année civile suivant celle de la création de l'entreprise dans la mesure où l'entreprise a moins de huit ans à la clôture de l'exercice considéré. Elle est donc fonction de l'ancienneté de l'entreprise et de la date de clôture des exercices.

Source : URSSAF

## Annexe 6

### Extrait de l'accord de branche

Convention collective nationale IDCC : 1486. – BUREAUX D'ÉTUDES TECHNIQUES, CABINETS D'INGÉNIEURS-CONSEILS ET SOCIÉTÉS DE CONSEILS ACCORD DU 7 OCTOBRE 2015 RELATIF À LA COMPLÉMENTAIRE SANTÉ NOR : ASET1550959M IDCC : 1486

#### PRÉAMBULE

La loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi transpose, en les aménageant, les principales dispositions de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2013.

L'article 1<sup>er</sup> de cette loi consacre la généralisation de la complémentaire santé pour tous les salariés du secteur privé, quelles que soient l'activité et la taille de l'entreprise, d'ici au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Soucieuses d'améliorer le statut social des salariés qui ne disposent pas encore d'une couverture santé, tout en préservant les régimes de couverture préexistants dans les entreprises de la branche, les organisations professionnelles d'employeurs et les syndicats de salariés relevant de la convention collective nationale des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs-conseils, sociétés de conseils du 15 décembre 1987 instaurent, par le présent accord, une couverture minimum de branche, plus favorable que la couverture réglementaire, qui devra être assurée pour chaque salarié relevant de la convention collective, quels que soient le prestataire ou le régime qui le couvre. Les partenaires sociaux de la branche recommandent paritairement les prestataires qui proposeront un contrat de branche reprenant la couverture minimum de branche définie dans le présent accord, dans le respect de la procédure de mise en concurrence préalable imposée par la loi (art. L. 912-1, II, du code de la sécurité sociale) et selon les modalités prévues par le décret n° 2014-1498 du 11 décembre 2014 et le décret n° 2015-13 du 8 janvier 2015. Les partenaires sociaux de la branche rappellent que l'adhésion des entreprises à l'un des organismes recommandés par la branche permet, d'une part, de mettre en œuvre une mutualisation entre tout ou partie des entreprises de la branche et, d'autre part, de bénéficier d'une meilleure prise en compte des spécificités de la branche ainsi que des services associés à cette mutualisation (action sociale, réseau de soins, actions de prévention santé...). Les partenaires sociaux de la branche invitent donc les entreprises à adhérer à l'un des organismes assureurs recommandés en rappelant, toutefois, que les entreprises de la branche sont libres d'adhérer à l'organisme de leur choix.

MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL CONVENTIONS COLLECTIVES 50 CC 2015/45,

Article 1<sup>er</sup>. Principes généraux de la couverture minimum de branche de remboursements complémentaires des frais occasionnés par une maladie, une maternité ou un accident

Article 1.1 Adhésion du salarié

Article 1.1.1. A. Bénéficiaires de la couverture minimum de branche en matière de remboursements complémentaires des frais occasionnés par une maladie, une maternité ou un accident

Sont bénéficiaires de la couverture minimum de branche en matière de remboursements complémentaires des frais médicaux, chirurgicaux et d'hospitalisations tous les salariés inscrits à l'effectif d'une entreprise relevant dudit champ d'application. Cette couverture s'étend aux enfants à charge du salarié au sens de la sécurité sociale.

Article 1.1.1. B. Disposition transitoire

Dans l'attente de la publication du décret « salariés à employeurs multiples et à temps très partiel » qui doit venir préciser, notamment, les modalités de financement de la couverture complémentaire santé, et si aucun régime de complémentaire santé spécifique n'est mis en place pour les couvrir, le personnel visé à l'annexe IV (dite annexe « Enquêteurs ») de

la convention collective nationale et les autres salariés à temps très partiel et/ou à employeurs multiples des entreprises de la branche auront accès au niveau minimal des garanties d'assurance complémentaire santé précisé par le présent accord, au plus tard le 1er janvier 2016. À défaut de régime complémentaire santé spécifique couvrant les personnels visés par le paragraphe précédent, ces mêmes garanties seront, à titre exclusivement supplétif, prises en charge, jusqu'à la parution du décret « salariés à employeurs multiples et à temps très partiel » par le fonds d'action sociale des organismes assureurs recommandés visé à l'article 1.3.4 du présent accord ou par les fonds d'action sociale des organismes assureurs non recommandés, dans les conditions du décret du 11 décembre 2014 relatif aux garanties collectives présentant un degré élevé de solidarité.

## Annexe 7

### Chiffres utiles

#### Plafond de la sécurité sociale 2017

Montant du plafond de la sécurité sociale du 01/01/2017 au 31/12/2017	
Plafond annuel	39 228 euros
Plafond trimestriel	9 807 euros
Plafond mensuel	3 269 euros
Plafond hebdomadaire	754 euros
Plafond journalier	180 euros
Plafond horaire	24 euros

Source : arrêté du 5 décembre 2016 publié au Journal officiel du 13 décembre 2016.

#### SMIC

#### Montants du SMIC horaire brut et du plafond égal à 1,8 SMIC

##### SMIC horaire brut

Montant du SMIC horaire brut	
SMIC au 1er janvier 2017	9,76 euros
SMIC au 1er janvier 2016	9,67 euros

#### Montant maximum des indemnités journalières au 1er janvier 2017

Indemnité journalière maladie normale	43,80 euros
Indemnité journalière maladie majorée pour charge de famille à partir du 31e jour d'arrêt de travail	58,40 euros
Indemnité journalière maternité, paternité et accueil de l'enfant, adoption	84,90 euros

## Les avantages en nature

## Logement

Montants au 1<sup>er</sup> janvier 2017

Rémunération brute mensuelle	Pour 1 pièce	Par pièce principale (si plusieurs pièces)
Inférieure à 1 634,50 €	68,50 €	36,60 €
De 1 634,50 € à 1 961,39 €	80,00 €	51,40 €
De 1 961,40 € à 2 288,29 €	91,30 €	68,50 €
De 2 288,30 € à 2 942,09 €	102,60 €	85,50 €
De 2 942,10 € à 3 595,89 €	125,60 €	108,40 €
De 3 595,90 € à 4 249,69 €	148,40 €	131,10 €
De 4 249,70 € à 4 903,49 €	171,20 €	159,70 €
Supérieure ou égale à 4 903,50 €	194,00 €	182,60 €

## Grands déplacements

## Déplacements en métropole

Montants au 1<sup>er</sup> janvier 2017

	Repas	Logement et petit déjeuner	
		Paris et départements des Hauts-de-Seine (92), Seine-Saint-Denis (93) et Val-de-Marne (94)	Autres départements
Pour les 3 premiers mois	18,40 €	65,80 €	48,90 €
Au-delà du 3 <sup>e</sup> mois et jusqu'au 24 <sup>e</sup> mois	15,60 €	55,90 €	41,60 €
Au-delà du 24 <sup>e</sup> mois et jusqu'au 72 <sup>e</sup> mois	12,90 €	46,10 €	34,20 €

Source : ameli.fr et URSSAF.fr

## Annexe 8

## Barème des avantages en nature (véhicule de fonction)

Barème kilométrique 2017			
Puissance de la voiture	Jusqu'à 5 000 km	De 5 001 km à 20 000 km	Au-delà de 20 000 km
3 cv et moins	$d \times 0,41 \text{ €}$	$824 \text{ €} + (d \times 0,245 \text{ €})$	$d \times 0,286 \text{ €}$
4 cv	$d \times 0,493 \text{ €}$	$1 082 \text{ €} + (d \times 0,277 \text{ €})$	$d \times 0,332 \text{ €}$
5 cv	$d \times 0,543 \text{ €}$	$1 188 \text{ €} + (d \times 0,305 \text{ €})$	$d \times 0,364 \text{ €}$
6 cv	$d \times 0,568 \text{ €}$	$1 244 \text{ €} + (d \times 0,32 \text{ €})$	$d \times 0,382 \text{ €}$
7 cv et plus	$d \times 0,595 \text{ €}$	$1 288 \text{ €} + (d \times 0,337 \text{ €})$	$d \times 0,401 \text{ €}$

## Véhicule dont l'employeur est propriétaire

Forfait annuel	Véhicule acheté depuis 5 ans et moins	Véhicule acheté depuis + de 5 ans
Sans prise en charge du carburant par l'employeur	9 % du coût d'achat	6 % du coût d'achat
Avec prise en charge du carburant par l'employeur	9 % du coût d'achat + frais réels (sur factures) de carburant utilisé à des fins personnelles	6 % du coût d'achat + frais réels (sur factures) de carburant utilisé à des fins personnelles
	ou 12 % du coût d'achat	ou 9 % du coût d'achat

Dépenses réelles (évaluation annuelle)	Véhicule acheté depuis 5 ans et moins	Véhicule acheté depuis + de 5 ans
Sans prise en charge du carburant par l'employeur	20 % du coût d'achat + assurance + frais d'entretien = A	10 % du coût d'achat + assurance + frais d'entretien = A
	<b>Pour évaluer l'avantage en nature (B)</b> = A x nombre de km parcourus à titre privé + total de km parcourus par le véhicule pour la même période	
Avec prise en charge du carburant par l'employeur	B + frais réels de carburant utilisé pour un usage personnel	B + frais réels de carburant utilisé pour un usage personnel

Le coût d'achat s'entend du prix TTC réglé par l'entreprise.

<b>Barème kilométrique 2017</b>			
<b>Puissance de la voiture</b>	<b>Jusqu'à 5 000 km</b>	<b>De 5 001 km à 20 000 km</b>	<b>Au-delà de 20 000 km</b>
<b>3 cv et moins</b>	$d \times 0,41 \text{ €}$	$824 \text{ €} + (d \times 0,245 \text{ €})$	$d \times 0,286 \text{ €}$
<b>4 cv</b>	$d \times 0,493 \text{ €}$	$1\,082 \text{ €} + (d \times 0,277 \text{ €})$	$d \times 0,332 \text{ €}$
<b>5 cv</b>	$d \times 0,543 \text{ €}$	$1\,188 \text{ €} + (d \times 0,305 \text{ €})$	$d \times 0,364 \text{ €}$
<b>6 cv</b>	$d \times 0,568 \text{ €}$	$1\,244 \text{ €} + (d \times 0,32 \text{ €})$	$d \times 0,382 \text{ €}$
<b>7 cv et plus</b>	$d \times 0,595 \text{ €}$	$1\,288 \text{ €} + (d \times 0,337 \text{ €})$	$d \times 0,401 \text{ €}$

## Annexe 9

### Période d'essai convention collective SYNTEC

#### Période d'essai

Sauf accord entre les parties précisées dans la lettre d'engagement ou le contrat de travail, tout ingénieur ou cadre est soumis à une période d'essai de 3 mois qui pourra être prolongée exceptionnellement d'une période de même durée, après accord écrit du salarié.

La période d'essai ne sera pas observée dans les cas de réintégration prévus par la loi ou la Convention Collective.

## Annexe 10

### Indemnité de licenciement Syntec

L'indemnité de licenciement se calcule en mois de rémunération sur les bases suivantes : Après deux ans d'ancienneté, un tiers de mois par année de présence de l'ingénieur ou du cadre, sans pouvoir excéder un plafond de douze mois. Le mois de rémunération s'entend dans le cas particulier comme le douzième de la rémunération des douze derniers mois précédant la notification de la rupture du contrat de travail, cette rémunération incluant les primes prévues par les contrats de travail individuels et excluant les majorations pour heures supplémentaires au-delà de l'horaire normal de l'entreprise et les majorations de salaire ou indemnités liées à un déplacement ou un détachement. Pour les années incomplètes, l'indemnité de licenciement est calculée proportionnellement au nombre de mois de présence. En cas d'engagements successifs et de prise en compte de l'ancienneté dans les conditions prévues à l'article 12, l'indemnité de licenciement qui aura pu être perçue à l'occasion d'un licenciement antérieur est déductible de l'indemnité de licenciement prévue par le présent article.

## Uniformation

### Est-il obligatoire de former ses salariés ?

Oui, l'employeur est dans l'obligation d'organiser la formation de ses salariés :

Dans le cadre du plan de formation : Vous avez l'obligation d'assurer l'adaptation de vos salariés à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Dans le cadre d'un contrat de professionnalisation : Vous vous engagez à assurer au salarié en contrat de professionnalisation une formation lui permettant d'acquérir une qualification professionnelle et à lui fournir un emploi en relation avec cet objectif.

Dans le cadre d'un contrat d'apprentissage : Vous vous engagez à prendre les mesures nécessaires à l'organisation de l'apprentissage et garantissez que l'équipement de l'entreprise, les techniques utilisées, les conditions de travail, de santé et de sécurité, les compétences professionnelles et pédagogiques ainsi que la moralité des personnes qui sont responsables de la formation sont de nature à permettre une formation satisfaisante.

Dans le cadre du compte personnel de formation (CPF) : Lorsqu'un salarié vous soumet une demande portant sur la mobilisation de son CPF pendant le temps de travail, vous devez lui répondre dans un délai de 30 jours calendaires à compter de la réception de la demande. Votre réponse porte uniquement sur le calendrier lorsque l'action :

Est financée au titre des heures créditées sur le CPF suite à l'entretien professionnel récapitulatif, ou Vise les formations d'acquisition du socle de connaissances et de compétences (défini par décret) ou l'accompagnement à la VAE, ou Relève des cas prévus par l'accord de votre branche professionnelle ou prévu, le cas échéant, par votre accord d'entreprise sur le CPF.

Une absence de réponse de votre part vaut acceptation de la demande de votre salarié.

Dans le cadre d'un congé individuel de formation, de bilan de compétences ou de VAE : Vous avez l'obligation d'accorder une autorisation d'absence demandée par un salarié qui remplit toutes les conditions requises. Néanmoins vous avez la possibilité de reporter cette autorisation lorsque le départ du salarié en formation est préjudiciable à la production et à la bonne marche de l'entreprise ; ou encore lorsque toutes les demandes de congé ne peuvent être satisfaites simultanément (en fonction de l'effectif de l'entreprise). En cas de différend, l'inspecteur du travail peut être saisi par l'une des parties et pris pour arbitre.

Vous avez l'obligation de remettre à chaque salarié en contrat à durée déterminée (CDD), au terme de leur contrat, un bordereau individuel d'accès à la formation (BIAF). Ce bordereau mentionne la durée du contrat de travail dont a bénéficié le salarié, l'adresse de l'OPACIF compétent et les conditions d'exercice du CIF-CDD. Plus généralement : La convention ou l'accord collectif applicable à l'entreprise peut prévoir des périodes de formation obligatoires (après une mutation, un congé de longue durée...).

De même, le contrat de travail d'un salarié peut contenir l'engagement de l'employeur de le former.

### Cette obligation de former est-elle suivie ?

Oui, vous devez mettre en place, avec chaque salarié, un entretien professionnel qui a lieu tous les 2 ans ou, notamment, à l'issue de certains congés. Cet entretien vous permet de faire le point sur les perspectives d'évolutions professionnelles de votre salarié. Tous les 6 ans, vous devez faire, lors de l'entretien professionnel, un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié. Vous devez vérifier que le salarié a bénéficié au cours des 6 dernières années des entretiens professionnels et s'il a :

Suivi au moins une action de formation ; Acquis des éléments de certification par la formation ou par une VAE ; Bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

Dans les entreprises d'au moins 50 salariés : Lorsque le salarié n'a pas bénéficié des entretiens professionnels et de 2 de ces 3 mesures, son CPF est abondé de 100 heures de formation supplémentaires ou de 130 heures s'il s'agit d'un salarié à temps partiel. Vous devrez verser à Unifformation une somme supplémentaire qui correspond à ces heures (respectivement 3000€ pour 100 heures et 3900€ pour 130 heures).

### **Les obligations de financement de la formation professionnelle continue**

#### **Êtes-vous obligé de participer au financement ?**

Oui. Le financement de la formation professionnelle continue est une obligation, pour toutes les entreprises dès l'embauche du premier salarié. Pour faire face à cette obligation, vous devez verser une contribution à Unifformation dont le niveau est fixé par la loi mais qui peut être majoré par un accord de votre branche professionnelle. Au-delà de cette contribution, vous pouvez également financer directement des actions de formation. Le montant de la contribution obligatoire est égal à un pourcentage de la masse salariale annuelle brute versée à vos salariés et dépend de l'effectif de votre entreprise. Cette contribution est de nature fiscale. Si votre versement se révèle insuffisant au regard du montant dû, vous devrez effectuer un versement au Trésor public majoré de l'insuffisance constatée.

#### **Quel est votre taux de participation ?**

Il est variable selon votre effectif et dépend de la branche professionnelle dont vous relevez. Votre branche peut en effet décider d'une contribution conventionnelle supplémentaire à la contribution légale.

Vous pouvez également décider de verser, volontairement, une contribution supplémentaire. Hors contribution conventionnelle potentielle, les taux de contribution légale sont les suivants :

Si votre entreprise compte plus de 10 salariés, vous pouvez négocier un accord, dans votre entreprise, ayant pour objet la gestion du CPF de vos salariés. Dans ce cas, la contribution légale versée à Unifformation est ramenée à 0,80 %. Les dépenses effectuées au titre du CPF de vos salariés ne pourront pas être prises en charge par Unifformation et vous devrez justifier d'un niveau de dépense pour le CPF de vos salariés à hauteur de 0,20 %. C'est à l'entreprise d'apprécier sa capacité à décliner en interne son utilisation du CPF en fonction de ses priorités, de son contexte social, tout comme sa capacité à en gérer l'administration (réponses aux demandes, traçabilité, relations avec la Caisse des dépôts en charge de la gestion du CPF,...).

<http://www.unifformation.fr/Employeurs/Ce-qu-il-faut-savoir/Vos-obligations-d-employeur#content>

28 février 2017

## Annexe 12

### Entretien professionnel

Date de l'entretien :

COLLABORATEUR		RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE	
Nom		Nom	
Prénom		Prénom	
Date de naissance		Fonction	
Service/Département		<b>En présence de :</b>	
Intitulé du poste		Nom	
Date d'embauche :		Prénom	
Date d'accession à ce poste		Fonction	

#### PARCOURS DE FORMATION (initiale et continue)

#### PARCOURS PROFESSIONNEL AVANT L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE

Postes occupés, entreprises, dates

#### POSTES OCCUPÉS DANS L'ENTREPRISE

#### SITUATION PROFESSIONNELLE ACTUELLE

Vos missions	Vos observations

- Que réussissez-vous le mieux ?  
 Qu'aimez-vous le plus dans vos fonctions actuelles ?  
 Quelles difficultés rencontrez-vous ? Comment pensez-vous les surmonter ?  
 Quels sont les changements intervenus à votre poste de travail depuis le dernier entretien professionnel ?  
 Quelles sont les conséquences directes dans l'exercice de vos activités professionnelles ?

#### BILAN DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

Points forts des réalisations du collaborateur de l'année écoulée

Difficultés rencontrées

- Comment avez-vous vécu l'année écoulée ? (points forts et points faibles)  
 Quels sont les faits marquants sur lesquels vous souhaiteriez revenir ?  
 Comment avez-vous vécu notre relation de travail ?  
 Quelles sont les compétences acquises dans l'année ?  
 Quels sont les facteurs qui ont influé sur votre activité ?

#### BILAN FORMATION DE L'ANNÉE ÉCOULÉE

Certifications obtenues et actions de formation réalisées dans l'année

Intitulé :

Date :

Durée

Plan de formation CPF Période de professionnalisation VAE

- Les formations dispensées correspondaient-elles à vos attentes ?  
 Avez-vous pu mettre en pratique ce que vous avez appris ?  
 Avec du recul, pensez-vous que vous avez acquis les compétences attendues ?  
 Avez-vous vécu des situations de travail qui ont accru vos compétences ? Si oui, lesquelles ?

#### BESOINS EN FORMATION POUR L'ANNÉE A VENIR

Objectif visé	Intitulé de la formation souhaitée	Avis du responsable	Délai de réalisation

- Connaissez-vous les modalités d'accès à la formation ?  
 Souhaitez-vous suivre une formation, réaliser un bilan de compétences ou une VAE ?  
 Si non pourquoi ? Si oui, dans quel domaine ?  
 Avez-vous réfléchi à l'utilisation de votre DIF ? Pensez-vous l'utiliser ?  
 Si non pourquoi ? Si oui, pour quelle action ?

Connaissez-vous les modalités de la formation hors temps de travail ?  
 Accepteriez-vous de suivre une action de formation hors temps de travail ?

PERSPECTIVE PROFESSIONNELLE	
Souhaits du collaborateur	Proposition/avis du responsable
À court terme	
À moyen et long terme	

Quels sont vos objectifs professionnels ?  
 Selon vous, que faut-il pour les atteindre ?  
 Quelles évolutions envisagez-vous (en termes de responsabilités, de changement d'activité...)?  
 Quels sont vos atouts pour les atteindre ? Vos limites ?

SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN	
Commentaires du collaborateur	Commentaires du responsable
Sur les possibilités d'évolution du salarié	
Sur le déroulement de l'entretien	

PLAN D' ACTIONS / SUITES ENVISAGÉES			
Proposition d'actions	Décision arrêtée	Engagement pris par l'entreprise	Engagement pris par le salarié

Quels sont vos besoins de formation à moyen terme ?

Nom et signature du collaborateur	Nom et signature du responsable

source : vae.gouv.fr



## Annexe 13

### Communiqué de presse de la FUB

*Strasbourg, le 13 octobre 2015*

La Loi de transition énergétique (LTE) a instauré une indemnité kilométrique vélo à titre obligatoire. Le Réseau Action Climat et la FUB appellent le gouvernement à traduire de manière fidèle et ambitieuse cette mesure en décret le plus tôt possible.

Sans indemnité kilométrique vélo accessible à tous, quelle crédibilité de la France à la COP21 ?

En tant que future présidente de la COP21, la France a une responsabilité particulière pour mener une politique climatique exemplaire. Celle-ci ne peut laisser de côté le secteur des transports, premier émetteur de gaz à effet de serre en France (27 % du total) en raison de la prédominance du transport routier. Le report modal vers des mobilités moins polluantes est incontournable, il contribuera de façon déterminante à améliorer la qualité de l'air.

La loi de transition énergétique, adoptée récemment, a franchi un premier pas en créant une indemnité kilométrique vélo pour les salariés se rendant au travail à vélo, mettant ainsi sur un pied d'égalité le vélo avec les autres modes de transports. Cette mesure pourrait contribuer à doubler l'utilisation du vélo si son montant est fixé à un niveau suffisamment incitatif, comme en a témoigné l'expérimentation menée par l'Ademe (1).

Non à une indemnité kilométrique vélo au rabais !

Par conséquent, le RAC (2) et la FUB regrettent les effets d'annonce récents, avec une indemnité annoncée tantôt à 12 ou 15 centimes, tantôt à 25 centimes, tantôt «obligatoire», tantôt «facultative» (note 8 sur obligation dans la réponse ministérielle (3)). Elles demandent la publication sans délai du décret précisant les conditions de versement de l'indemnité kilométrique vélo prévue par la loi de transition énergétique. L'Etat, qui se veut porteur d'une politique ambitieuse pour le climat et lutter contre la pollution de l'air, et s'est dit récemment «déterminé» pour l'accompagnement du développement inéluctable des modes actifs, doit envoyer un signal fort avec une indemnité vélo :

- à 25 centimes par km;
- sans plafonnement;
- obligatoire;
- ouverte à tous et donc aux fonctionnaires;
- exonérée de cotisations sociales et d'impôt sur le revenu comme le prévoit la loi.

Il serait très incohérent de vider de sa substance la plus importante mesure en faveur du vélo que contient la loi de transition énergétique. L'enjeu de la COP21 l'exige : la France doit donner l'exemple en mettant en place une indemnité kilométrique vélo efficace pour reconnaître le vélo comme un mode de transport à part entière.

#### **Pour aller plus loin**

Mettre le vélo au cœur de la lutte contre les changements climatiques.

Les événements climatiques récents, comme les intempéries dans le Sud de la France, illustrent de manière tragique l'urgence d'agir pour préserver le climat : la pratique du vélo, encore marginale en France, constitue un levier potentiel significatif et trop ignoré pour diminuer la pollution atmosphérique et participer de manière probante à la lutte contre le réchauffement climatique.

Fait notable, le 7 octobre : pour la première fois, le Conseil des ministres des transports européens, réuni autour du développement de la pratique du vélo (4), a reconnu ses effets bénéfiques sur la santé, le climat ou encore l'économie européenne. Rappelons que si chaque Européen parcourait quotidiennement 2,6 km à vélo (ce qui représente à peine 10 minutes de pratique !) comme le font déjà les Danois, un quart de l'effort à faire dans les transports en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre d'ici 2050 serait atteint.

Les débats sur la loi LTE sur l'indemnité kilométrique vélo ont permis de relever que même au plus haut de l'Etat, et au-delà des divisions politiques, le vélo était désormais reconnu comme étant «un véhicule comme les autres», voire «le moins polluant au monde»(5) notamment grâce à la phase d'expérimentation. Il est désormais identifié comme un moyen de lutte contre la pollution de l'air.

L'indemnité kilométrique doit être obligatoire, ouverte à tous et d'un montant réellement incitatif.

### **25 centimes par km minimum**

L'expérimentation à 25cts/km a porté ses fruits puisque le nombre de cyclistes a doublé dans les entreprises concernées par l'opération. En deçà, l'effet incitatif serait perdu et la mesure ne serait qu'une mesure de réduction de l'inégalité entre salariés se déplaçant à vélo et se déplaçant autrement. En effet, les automobilistes bénéficient du très généreux système dit de frais réels, tandis que les usagers des transports en commun bénéficient d'une prise en charge de 50 % de leur abonnement par l'employeur.

### **Sans plafonnement inférieur à ce qui est prévu pour les autres véhicules**

En effet, l'expérimentation ADEME a montré que les néo-cyclistes arrêtaient leur pratique une fois le plafond atteint, quand un tel plafond a été défini. Par ailleurs, certains vélos permettent de parcourir des distances importantes (par exemple vélo à assistance électrique) et il nous paraît impensable d'inciter les Français à ne prendre le vélo uniquement pour les distances courtes.

Obligatoire et non à discrétion des employeurs

L'obligation pour les employeurs de compenser les salariés cyclistes pour leur effort n'occasionnerait pas de coût pour l'entreprise, au contraire, puisque toutes les études montrent que les cyclistes sont moins souvent malades et plus productifs. Outre les économies faites sur les autres modes (ex : places de stationnement), l'indemnité kilométrique est exonérée de cotisations sociales. Mais sans obligation, la mesure risque de retomber comme un soufflé.

### **Ouvert à tous et donc aux fonctionnaires**

Les fonctionnaires ne sont pas éligibles aux mesures facultatives. Il est simplement inimaginable que l'État ne donne pas l'exemple en refusant le bénéfice de l'indemnité aux fonctionnaires, dont la pratique du vélo peut engendrer un effet d'entraînement, auprès des jeunes publics notamment.

### **Gagnant-gagnant**

Rappelons d'ailleurs qu'au-delà de l'enjeu primordial du climat, le vélo a bien des atouts. Sobre en espace et en énergie, ne générant aucune pollution, le vélo permet également de combattre efficacement l'épidémie de sédentarité. Accessible et simple, il permet aussi de réduire les inégalités face à la mobilité quotidienne. Convivial et ouvert, il favorise l'attractivité de nos territoires, permet la création directe et indirecte d'emplois tout en réduisant la dépendance de la France aux importations de pétrole.

On estime les retombées actuelles du vélo en termes de santé publique à 5,6 milliards d'euros. En doublant la part modale liée au transport domicile travail, on compenserait donc largement le manque à gagner lié à la non-imposition de l'indemnité.

### **Les principaux enseignements de l'expérimentation**

L'expérimentation de grande échelle menée par l'Ademe a fait ses preuves :

- La part modale du vélo (de 2,1 % dans les entreprises concernées par l'expérimentation, niveau proche de la moyenne nationale) a augmenté de 50 à 70 %.
- Multiplication par plus de deux du nombre d'usagers du vélo, en passant de 200 personnes déclarées comme ayant une pratique régulière avant la mise en place de l'indemnité à 419 personnes lors de l'expérimentation.
- La moitié des nouveaux cyclistes provient des transports collectifs (de l'ordre de 54 %)

ce qui laisse supposer un effet secondaire positif sur l'attractivité des transports en commun là où ils sont saturés.

- La voiture vient en deuxième position des moyens de transport abandonnés par les nouveaux cyclistes.
- Le caractère obligatoire de l'indemnité kilométrique vélo.

L'article 50 de la loi du 17 août 2015 prévoit que « l'employeur prend en charge, dans les conditions prévues à l'article L. 3261-4, tout ou partie des frais engagés par ses salariés se déplaçant à vélo ou à vélo à assistance électrique entre leur résidence habituelle et leur lieu de travail, sous la forme d'une « indemnité kilométrique vélo, dont le montant est fixé par décret ». Le caractère obligatoire est confirmé dans réponse à une question au gouvernement posée après la publication de la loi : Question de Mme Pascale Got publiée au JO le : 5 août 2015, page : 6626 Le principal enseignement de cette expérimentation est la hausse de 50 % de la part modale du vélo pour les déplacements domicile-travail, pour une indemnité de 0,25 €/km. L'issue positive de cette expérimentation a permis d'insérer dans le projet de loi relatif à la transition énergétique pour la croissance verte (TECV) deux mesures importantes : (...) Réponse du Ministre des Transports publiée au JO le : 25 août 2015, page : 6540 - L'obligation pour chaque employeur du secteur privé de prendre en charge tout ou partie des frais engagés par ses salariés se déplaçant à vélo ou à vélo à assistance électrique entre leur résidence et leur lieu de travail, sous la forme d'une indemnité kilométrique vélo dont le montant sera fixé par décret. Cette participation de l'employeur serait exonérée de cotisations sociales et fiscales, sur le même principe que le remboursement des abonnements de transport en commun. La « détermination » du gouvernement pour développer le vélo Extrait de l'édito de *Vélocité*, la revue du cycliste au quotidien, numéro 132 : «Les modes actifs doivent prendre une plus grande place, ils représentent un marqueur de qualité de vie». Ce n'est pas moi qui le dit, mais Alain Vidalies, secrétaire d'état chargé des transports, lors du comité de pilotage du PAMA le 15 septembre. «Il faut élargir le choix des possibles, afin de rendre crédible le vélo en urbain et dans le périurbain, face à l'autosolisme», affirmait-il, avant de faire le bilan des 25 mesures annoncées par son prédécesseur, Frédéric Cuvillier, en mars 2014. La FUB et le RAC ne demandent qu'à croire le ministre qui dit le gouvernement «déterminé» à promouvoir le vélo. Mais s'en donne-t-il les moyens ? Prenons le montant de l'IKV. Le décret est annoncé pour «avant la fin de l'automne». 12 à 15 centimes par km, pour une prime d'environ 25 € par mois, tel serait, selon Ségolène Royal, le montant de l'IKV. Année de la COP21 : la mesure emblématique du plan vélo pourrait se concrétiser, mais a minima. Pour ceux qui vont déjà au travail à vélo, 300 € par an permettront sans doute de couvrir une partie des frais. Par contre, l'effet incitatif, mis en évidence par l'expérimentation à 25 centimes, tombe à l'eau. En l'attente du décret, nos organisations resteront vigilantes sur le montant définitif et le caractère obligatoire de la mesure.

- Consensus politique autour de l'indemnité kilométrique vélo.
- Extrait de *Vélocité*, la revue du cycliste au quotidien, numéro 131 (mai/juin 2015) : Les débats qui ont précédé le vote témoignent d'une belle unanimité politique déclarée en faveur du vélo. Le débat national sur l'intérêt du vélo serait-il ouvert ? Extraits du débat parlementaire du 21 mai 2015 à l'Assemblée nationale, par ordre d'intervention.
- «On doit surtout dire à quel point il est utile de favoriser le développement du vélo, et ce à plusieurs titres : pour la santé de ses utilisateurs, pour une moindre pression sur les transports en commun ; de plus, c'est un usage qui n'abîme que très peu les infrastructures existantes et qui a des effets positifs en matière de santé publique. « (Cécile Duflot, EELV)

«... considérer le vélo comme un véhicule comme les autres et à le faire entrer dans un dispositif général... Il me paraît donc important de considérer un vélo utilisé pour se rendre au travail comme n'importe quel autre véhicule, avec son coût d'usage et son coût d'amortissement. « (Jean-Yves Caullet, PS)

«... il faut examiner l'intérêt de cet article en termes de santé publique. S'il entre rapidement en application, il permettra dès demain de diminuer les dépenses de santé de notre pays... l'expérimentation qui a eu lieu du 1<sup>er</sup> juin au 1<sup>er</sup> novembre 2014 à l'initiative du ministère de l'écologie fait apparaître un bilan très positif. Le dispositif a permis une hausse de 50 % de la part modale du vélo ; il a attiré près de 20 % d'automobilistes et 9 % d'usagers de deux roues motorisés vers le vélo. On a également noté une division par deux du nombre de personnes dont l'activité physique est insuffisante, simplement grâce à cette expérimentation. Il s'agit d'un vrai sujet de santé publique. Le médecin que je suis tient à ce que cette disposition soit applicable le plus rapidement possible.»

(Philippe Vitel, UMP-Les Républicains)

«Le levier financier, d'une moyenne de 30 euros mensuels, conduit les personnes à changer de mode de déplacement. Les entreprises qui ont procédé à l'expérimentation n'ont pas constaté d'abus.» (Julien Aubert, UMP-LR)

« Appuyer la pratique du vélo sur le plan professionnel constituera vraiment un atout très fort à la fois au regard de la problématique de santé et de la problématique environnementale, et désencombrera nos centres-villes.» (Jacques Krabal, radical)

«Votre projet de loi est le bon véhicule pour un tel sujet et [le] noyer dans une loi de finances, avec tous les aléas que cela comporte, ne serait sans doute pas un service à rendre à cette démarche à laquelle nous sommes attachés « (Yves Jégo, UDI)

«Le dispositif ne fait que généraliser au vélo ce qui existe déjà pour l'automobile et le transport collectif : celui qui a un véhicule de fonction peut éventuellement l'utiliser le week-end ou encore à tout autre moment que pour un déplacement professionnel, celui qui a un abonnement à un transport collectif, un passe Navigo par exemple, peut aussi l'utiliser le week-end même s'il est en partie financé par son employeur... Même si l'utilisateur pourra avoir un autre but que le trajet domicile-travail, il y aura ainsi un intérêt pour la collectivité.» (Denis Baupin, EELV)

«Cette disposition est tellement consensuelle, elle a été votée au Sénat, est défendue sur tous les bancs, et concerne la promotion du véhicule le moins polluant au monde. Je vous encourage... à pratiquer le vélo, non seulement pour votre santé mais aussi pour la planète parce que vous ne polluerez plus. Il faut généraliser l'usage du vélo. À cet effet, je propose aussi que nous réfléchissions à la possibilité de prévoir, dans les schémas régionaux et dans les schémas départementaux, que les nombreuses pistes cyclables réservées au vélo tourisme desservent également les collèges, les magasins, pour qu'on revienne à ce qu'était autrefois le vélo, c'est-à-dire un véritable moyen de locomotion.»

(Philippe Plisson, PS)

## Annexe 14

## Planning d'organisation des élections

## Récapitulatif du calendrier des élections

Le tableau qui suit récapitule les principales opérations à effectuer préalablement aux élections professionnelles. La plupart des délais sont donnés à titre indicatif. Dans tous les cas, le décompte s'effectue du jour J qui représente le jour du 2<sup>e</sup> tour des élections.

Formalités	Opérations à effectuer par l'employeur	Mise en place des institutions	Renouvellement des institutions
Information du personnel	Information par tout moyen permettant de donner date certaine de la mise en place ou du renouvellement des institutions représentatives du personnel. S'il s'agit de la première mise en place des institutions, l'information doit être suivie, dans les 90 jours au plus, du premier tour des élections. S'il s'agit d'un renouvellement, l'organisation des élections doit se faire au minimum 60 jours avant la date anniversaire des élections précédentes.	J - 90	J - 45 et au minimum 60 jours avant la date anniversaire des élections précédentes
Appel aux organisations syndicales	Convocation par courrier ou information par tout moyen des organisations syndicales pour l'élaboration du protocole préélectoral (au moins 15 jours avant la première réunion de négociation). Ce protocole déterminera la date du premier tour et du second tour éventuel : 15 jours après le premier, l'organisation matérielle du scrutin, la composition du bureau de vote, etc.		
Détermination du nombre de représentants du personnel à élire, du nombre de collèges...		J - 90 à J - 60	J - 60
Signature du protocole préélectoral (en l'absence d'organisation syndicale, l'employeur établira un protocole unilatéral).	Afficher ce protocole. Adresser un exemplaire à l'inspecteur du travail.		

Formalités	Opérations à effectuer par l'employeur	Mise en place des institutions	Renouvellement des institutions
Publication des listes électorales	Affichage d'une note indiquant les dates, heure et lieu du scrutin. Rappel des règles d'éligibilité.		
Organisation matérielle du scrutin	Affichage des listes électorales. Appel des candidatures syndicales en indiquant la date limite de dépôt de celles-ci. Constitution du bureau de vote : conforme au protocole préélectoral.	<b>J - 30</b>	<b>J - 30</b>
Dépôt de candidatures	Accuser réception des candidatures.	<b>J - 25</b>	<b>J - 25</b>
Affichage des listes de candidats	Afficher la ou les liste(s) des candidats et les clés de répartition entre les syndicats en cas de liste commune.		
Préparation des bulletins de vote	Envoyer le matériel de vote aux salariés votant par correspondance. Préparer les bulletins de vote et les enveloppes.	<b>J - 24</b>	<b>J - 24</b>
Formalités	Opérations à effectuer par l'employeur	Mise en place des institutions	Renouvellement des institutions
Premier tour	Prévoir : – un ou des isoloir(s) – une urne par titulaire et par collègue – une urne par suppléant et par collègue – des enveloppes opaques de couleur différente pour les titulaires et les suppléants (en prévoir suffisamment).	<b>J - 15</b>	<b>J - 15</b>
Affichage des résultats	Établir le procès-verbal des résultats sur le document établi et transmis par l'inspection du travail. Établir le procès-verbal de carence de candidatures ou d'élection si le quorum n'a pas été atteint.		
Envoi du procès-verbal des élections (ou de carence) à l'inspecteur du travail	Envoi à l'inspecteur du travail.	<b>J - 14</b>	<b>J - 14</b>

## Deuxième tour des élections

Formalités	Opérations à effectuer par l'employeur	Mise en place des institutions	Renouvellement des institutions
Publication des listes électorales en vue du deuxième tour (si changement) Appel à des candidatures libres en indiquant la date limite de dépôt de celles-ci	Affichage d'une note indiquant les dates, heure et lieu du deuxième tour de scrutin.	<b>J - 14</b>	<b>J - 14</b>
Dépôt des candidatures	Accuser réception des candidatures.	<b>J - 7</b>	<b>J - 7</b>
Affichage des listes de candidats Préparation des bulletins de vote	Afficher la ou les liste(s) des candidats. Envoyer le matériel de vote aux salariés votant par correspondance. Préparer les bulletins de vote et les enveloppes.	<b>J - 6</b>	<b>J - 6</b>
Deuxième tour	Prévoir : – un ou des isoiloir(s) – une urne par titulaire et par collègue – une urne par suppléant et par collègue – des enveloppes opaques de couleur différente pour les titulaires et les suppléants (en prévoir suffisamment).	<b>J</b>	<b>J</b>
Affichage des résultats	Établir le procès-verbal des résultats sur le document établi et transmis par l'inspection du travail (ou le procès-verbal de carence).	<b>J + 1</b>	<b>J + 1</b>
Envoi du procès-verbal des élections (ou de carence) à l'inspecteur du travail	Délai maximum pour l'envoi.	<b>J + 15</b>	<b>J + 15</b>

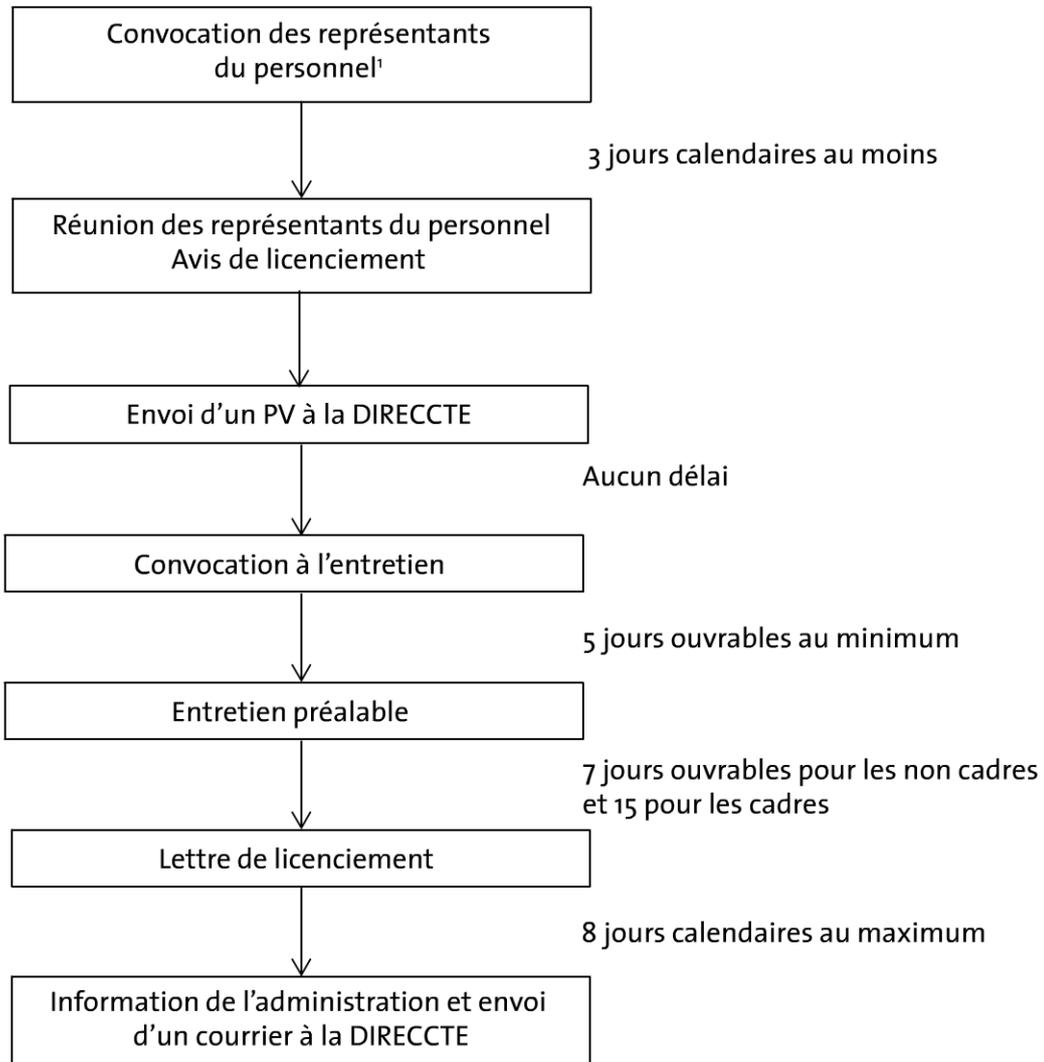
Remarque : en tant que membres actuels ou futurs du comité d'entreprise, vous devez vous assurer que le calendrier suivi par le chef d'entreprise respecte le cadre légal applicable. Cela implique notamment la vérification des points suivants :

- information du personnel par tout moyen permettant de donner date certaine ;
- date fixée pour le 1er tour des élections, au plus tard 45 jours (90 jours s'il s'agit de la première mise en place de l'institution) après la date d'information ;
- invitation des organisations syndicales à négocier le protocole d'accord préélectoral (au moins 15 jours avant la date fixée pour la première réunion de négociation) ;
- invitation des organisations syndicales à établir les listes de leurs candidats aux fonctions de membres du comité d'entreprise ;
- affichage de la liste des électeurs.

Source : éditions Lamy

## Annexe 15

**Planning d'un licenciement collectif de 2 à 9 salariés sur 30 jours dans une entreprise de moins de 50 salariés pourvue de représentants du personnel**



1. Convocation remise par l'employeur d'un document précisant : la ou les raisons du projet de licenciement ; le nombre de licenciements envisagés ; les catégories professionnelles concernées et les critères pour l'ordre des licenciements ; le nombre de salariés employés dans l'établissement ; le calendrier prévisionnel de licenciement ; les mesures de nature économiques envisagées.

## Annexe 16

### La gestion de la paie en interne, comment ça marche ?

Gérer le poste paie en interne dans une entreprise passe par trois possibilités :

- l'embauche d'un gestionnaire de paie ;
- l'achat et l'utilisation d'un logiciel de paie ;
- la gestion de la paie en mode dit « ASP ».

#### • La fonction de gestionnaire de paie en entreprise

Le gestionnaire de paie en entreprise est le plus souvent rattaché au service ressources humaines ou au service administratif et financier. Il a en charge le traitement et la gestion de la paie en interne et peut en outre avoir des fonctions de comptables.

Il a accompli les tâches suivantes :

- Le traitement des opérations de paie : édition bulletin de salaire, prise en compte des variables, indemnités, congés maladie, etc.
- Traitement juridique en interne des informations sociales : cotisations, caisses...
- Tenue d'un tableau de bord de gestion de paie faisant état des paiements et du suivi des opérations.

Le principal avantage d'internaliser la gestion de paie est l'autonomie totale qu'elle représente. Tout le procédé peut être géré en interne. Néanmoins, un certain nombre d'inconvénients existent, venant favoriser d'autres solutions comme l'externalisation ou encore le recours à l'utilisation d'un logiciel de paie.

En effet, un gestionnaire de paie :

- ne dispose nécessairement de la même expertise que des prestataires spécialisés et expérimentés ;
- peut faire des erreurs qui engendrent des pénalités de retard par exemple ;
- engage la responsabilité de l'entreprise qui l'emploi dans le cas de contrôles URSSAF ;
- doit se tenir très régulièrement informé des évolutions du cadre juridique du travail, des conventions collectives, des taux d'imposition, des cotisations, etc.

#### • Outils de gestion de paie en interne : les logiciels de paie

Pour un investissement se situant entre 1 000 € et 2 000 € selon les éditeurs, les logiciels de gestion de paie sont des solutions performantes.

Une fois installé sur un ou plusieurs ordinateurs dans l'entreprise, le fonctionnement est le suivant :

- saisie mensuelle des données ;
- impression des bulletins et des déclarations sociales ;
- édition des fiches de paie.

Ces logiciels permettent donc de :

- établir des bulletins de paie de manière autonome ;
- procéder aux déclarations ;
- faire état des charges, cotisations, congés maladie, etc.

Outre le coût d'acquisition du logiciel, il est nécessaire de prévoir des dépenses supplémentaires comme les frais de mises à jours (en matière de social on dénombre actuellement une quinzaine de mises à jours annuelles) ou encore les frais de formation du personnel. L'utilisation d'un logiciel en gestion de paie présente de nombreux avantages comme :

- l'autonomie totale hormis les besoins en formation ;
- l'accès aux données illimité et à n'importe quel moment ou jour ;

- les frais supplémentaires se cantonnent aux mises à jour et à la formation initiale obligatoire.

De la même manière que pour le poste de gestionnaire de paie, l'utilisation d'un logiciel spécialisé revêt quelques inconvénients que l'entreprise doit connaître. En effet, des erreurs sont possibles en interne et des pénalités de retards peuvent advenir. Le ou les personnes en charge de l'utilisation du logiciel se doivent d'être parfaitement informées sur les évolutions juridiques et sociales du travail.

Concernant le coût total de l'utilisation d'un logiciel de ce type (comme SAGE, CIEL, ou encore CEGID), plusieurs éléments sont à prendre en compte :

- L'investissement initial se situe dans une fourchette large allant de 300 € à 2 500 €,
- Les frais de mise à jour représentent environ 50 % du prix d'achat du logiciel,
- Le coût de la formation des personnes en interne et du paramétrage est compris dans une fourchette allant de 300 € à 1 000 €.

Source : <http://www.fiche-de-paie.fr/gestion-en-interne/#o>

## Annexe 17

## Les chiffres utiles de 2018

## SMIC

Smic	Smic horaire brut	Smic brut mensuel (base 35h par semaine)
Cas général	9,88 €	<b>1 498,47 €</b>
Salariés entre 17 et 18 ans (abattement de 10 %)	8,89 €	<b>1 348,62 €</b>
Salariés de moins de 17 ans (abattement de 20 %)	7,90 €	<b>1 198,77 €</b>

## Plafond de sécurité sociale par périodicité

	2018
Année	39 732 €
Trimestre	9 933€ 3
Mois	311 €
Quinzaine	1656€
Semaine	764 €
Jour	182 €
Heure	25 €

## Les titres-restaurant

Pour être exonérée des cotisations de Sécurité sociale, la contribution patronale au financement des titres-restaurant doit être comprise entre 50 et 60 % de la valeur du titre.

Reste donc à la charge du salarié entre 40 % et 50 % de la valeur du ticket.

Montants au 1<sup>er</sup> janvier 2018

Exonération maximale de la participation patronale
5,43 €

La valeur du titre-restaurant ouvrant droit à l'exonération maximale est comprise entre 9,05 € et 10,86€.

## Avantage en nature nourriture

Montants au 1<sup>er</sup> janvier 2018

1 repas	2 repas
4,80 €	9,60 €

Par exception, pour les salariés des hôtels, cafés, restaurants et assimilés, la valeur de l'avantage en nature nourriture est évaluée à un minimum garanti (MG) par repas

1 repas	2 repas
3,54 €	7,08 €

## Frais professionnels - Indemnités de grand déplacement

Déplacements en métropole  
Montants au 1er janvier 2018

	Repas	Logement et petit déjeuner	
		Paris et départements des Hauts-de-Seine (92), Seine-Saint-Denis (93) et Val-de-Marne (94)	Autres départements
Pour les 3 premiers mois	18,60 €	66,50 €	49,40 €
Au-delà de 3 <sup>e</sup> mois et jusqu'au 24 <sup>e</sup> mois	15,80 €	56,50 €	42,00 €
Au-delà de 24 <sup>e</sup> mois et jusqu'au 72 <sup>e</sup> mois	13,00 €	46,60 €	34,60 €

## Frais professionnels-petits déplacements

Montants au 1<sup>er</sup> janvier 2018

Nature de l'indemnité	Limides d'exonération
<b>Indemnité de restauration sur le lieu de travail</b>	
Salarié contraint de prendre une restauration sur son lieu de travail effectif en raison de conditions particulières d'organisation ou d'horaires de travail (ex : travail en équipe, travail posté, travail continu, travail de nuit, travail en horaire décalé)	6 50 €
<b>Frais de repas engagés par les salariés en situation de déplacement</b>	
Salarié contraint de prendre son repas au restaurant	18 60 €
Salarié non contraint de prendre son repas au restaurant (indemnité de collation hors des locaux de l'entreprise ou sur chantier)	9,10 €

Avantage en nature véhicule  
Véhicule dont l'employeur est propriétaire

Forfait annuel	Véhicule acheté depuis 5 ans et moins	Véhicule acheté depuis + de 5 ans
Sans prise en charge du carburant par l'employeur	9 % du coût d'achat	6 % du coût d'achat
Avec prise en charge du carburant par l'employeur	9 % du coût d'achat + frais réel (sur factures) de carburant utilisé à des fins personnelles	6 % du coût d'achat + frais réels (sur factures) de carburant utilisé à des fins personnelles
	ou 12% du coût d'achat	ou 9% du coût d'achat

Dépenses réelles (évaluation annuelle)	Véhicule acheté depuis 5 ans et moins	Véhicule acheté depuis + de 5 ans
Sans prise en charge du carburant par l'employeur	20 % du coût d'achat + assurance + frais d'entretien = A	10 % du coût d'achat + assurance + frais d'entretien = A
	<b>Pour évaluer l'avantage en nature (B) = A x nombre de km parcourus à titre privé + total de km parcourus par le véhicule pour la même période</b>	
Avec prise en charge du carburant par l'employeur	B + frais réels de carburant utilisé pour un usage personnel	B + frais réels de carburant utilisé pour un usage personnel

Le coût d'achat s'entend du prix TTC réglé par l'entreprise.

### Barème kilométrique

*Le barème fiscal des indemnités kilométriques permet l'évaluation des frais de déplacement relatifs à l'utilisation d'un véhicule par les salariés optant pour le régime des frais réels déductibles. Ce barème applicable pour les années 2014 et 2015 est maintenu pour l'imposition des revenus de l'année 2016 (Bulletin Officiel des Finances Publiques- Impôts du 24/02/2017)*

Puissance fiscale	Kilométrage parcouru à titre professionnel		
	Jusqu'à 5 000 km	De 5 001 à 20 000 km	Au-delà de 20 000 km
3 cv et moins	$d \times 0,410$	$(d \times 0,245) + 824$	$d \times 0,286$
4 cv	$d \times 0,493$	$(d \times 0,277) + 1 082$	$d \times 0,332$
5 cv	$d \times 0,543$	$(d \times 0,305) + 1 188$	$d \times 0,364$
6 cv	$d \times 0,568$	$(d \times 0,320) + 1 244$	$d \times 0,382$
7 cv et plus	$d \times 0,595$	$(d \times 0,337) + 1 288$	$d \times 0,401$

d = distance parcourue à titre professionnel en km

### Indemnités journalières maladie

Indemnité journalière maladie normale	44,32 euros
Indemnité journalière maladie majorée pour charge de famille à partir du 31 <sup>e</sup> jour	59,1 euros
Indemnité journalière maternité, paternité, accueil de l'enfant, adoption	86 euros

Sources : [ameli.fr/urssaf.fr](http://ameli.fr/urssaf.fr)



# Bibliographie

- BEVORT A. et JOBERT A., *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, Armand Colin, coll. U, 2008.
- BIÉTRY F., « L'adhésion au syndicalisme autonome en France : Récits de pratique de militants Sud », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, Vol. 62, n°1, 2007, pp. 118-142.
- BRILLET F., « Faut-il avoir peur du 360 ? », sept. 2015, <https://business.lesechos.fr/>.
- CHAPUS-GILBERT V., SANTIAGO J.-L., *Réussir l'entretien d'évaluation*, Nathan et LesEchos.fr, 2009.
- DEJOUX C., *La gestion des talents*, Dunod, 2015.
- DIARD C., « Le droit à la déconnexion est-il applicable aux télétravailleurs ? », janv. 2017, <http://www.huffingtonpost.fr>.
- LUPIERI S., « Réussir en couple, un travail d'équipe », oct. 2015, [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr).
- DIARD C., BAUDOIN E., BERTHET S., *Aide-mémoire Ressources humaines*, Dunod, 2017.
- DENIMAL P., *Les leviers essentiels de la rémunération*, Éd. Liaisons, 2013.
- DONNADIEU G., *Du salaire à la rétribution*, Eyrolles, 1997.
- FELICULIS S., *Mener un entretien annuel : Révélez vos talents de manager !*, Eyrolles, 2008.
- LALLEMENT M., *Sociologie des relations professionnelles*, La Découverte, Coll. Repères, 2008.

## Bibliographie

- LESTRADE S., *Top actuel paie 2017/2018*, Hachette, 2017.
- MALASSINGNE P., *Conduire un entretien d'évaluation*, Eyrolles, 2009.
- MOREAU C., *La paie facile 2017 en 32 fiches synthétiques*, 3<sup>e</sup> éd., Adgesti, 2017.
- PERETTI J.-M., MAGOT J.-P., *Gestion des rémunérations*, Vuibert, 2012.
- RABAUD A.-F., « Réussir son entretien annuel d'évaluation », *Action Commerciale*, n°234, sept. 2003.
- RAY J.-E., *Droit du travail, droit vivant*, Liaisons, 2017.
- ROMAND B., *Bâtir une stratégie de rémunération*, Dunod, 2016.
- SALESINA M., *L'influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines*, CEREFIGE, 2012.
- TEBOUL J., *L'entretien d'évaluation, Comment s'y comporter. Comment le mener*, Dunod, 2006;
- THEVENET M., DEJOUX C., *Fonction RH : Politiques, métiers et outils des Ressources Humaines*, 4<sup>e</sup> éd., Pearson, 2015.

# Sitographie

<http://www.netpme.fr>

<http://rfsocial.grouperf.com>

<http://www.grouperf.com>

<http://www.gestiondelapaie.com/>

<http://www.editions-tissot.fr/>

<http://www.afecreation.fr>

<http://www.wk-rh.fr>

<http://www.ameli.fr>

<http://www.urssaf.fr>

<http://travail-emploi.gouv.fr>



# Index

## A

Absence maladie, 58, 59  
Accord d'entreprise, 2, 104, 107, 138, 164  
Apprentissage, 14, 27, 95, 97, 132, 145, 164

## C

Cahier des charges, 88, 90, 93, 129, 133  
Cahier des Charges, 150  
Chèques vacances, 14, 17, 18, 20, 22  
Congés payés, 39, 44, 57, 60, 66, 72, 73, 88, 105  
Contrat de travail, 2, 8, 10, 11, 16, 28, 36, 37, 38, 41, 43, 46, 48, 49, 50, 52, 54, 55, 56, 72, 126, 138, 139, 141, 143, 153, 155, 162, 163, 164  
Contrôle Urssaf, 1, 18, 23, 26

## D

Dividendes, 12

## E

Élections professionnelles, 106, 113  
Entretien préalable, 49, 51, 72  
Entretiens professionnels, 81  
Expatriation, 100

## G

Gestion des compétences, 2, 84, 131, 140, 143

## I

IJSS (Indemnité journalière de sécurité sociale), 58, 59, 60  
Instances représentatives du personnel, 136, 145  
Intranet, 88, 140, 146

## J

JEI, 5, 18, 19, 20, 24, 25, 154, 155

## L

Licenciement, 2, 29, 41, 44, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 57, 72, 73, 74, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 133, 145, 153, 163, 176

## M

Mandat social, 10, 11, 49, 153  
Masse salariale, 29, 32, 33, 129, 131, 132, 133, 134, 144, 165  
Motivation, 27, 28, 82, 83, 140, 142, 145

## N

Négociation sociale, 1, 2, 103, 104

## Index

### P

Paye, 2, 11, 19, 20, 24, 58, 129, 132, 133  
Période d'essai, 2, 36, 37, 42, 46, 47, 48, 145, 162  
Pyramide des âges, 2, 76, 79, 131

### R

Rémunération, 1, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,  
17, 22, 24, 27, 28, 29, 38, 39, 40, 41, 44, 45, 72,  
82, 84, 105, 129, 131, 134, 143, 144, 146, 154,  
155, 163, 179, 180

### S

Stages, 87, 145

### T

Tickets restaurant, 14, 17, 18, 19, 20, 23, 141

76985 - (I) - OSB 90° - BPA - MPN

JOUVE  
1, rue du Docteur Sauvé, 53100 MAYENNE  
Dépôt légal : janvier 2018

*Imprimé en France*