

CAROLINE DIARD

28 MISSIONS OPÉRATIONNELLES DE GRH

CAS D'ENTREPRISE, CORRIGÉS, FICHES PRATIQUES

2^e ÉDITION

DUNOD

CAROLINE DIARD

28 **MISSIONS** **OPÉRATIONNELLES** **GRH** **DE**

CAS D'ENTREPRISE, CORRIGÉS, FICHES PRATIQUES

2^E ÉDITION

DUNOD

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne et Ludivine Le Gall

Couverture : Studio Dunod

© Dunod, 2021
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-083119-7

Ce document numérique a été réalisé par [PCA](#)

OceanofPDF.com

Sommaire

[Couverture](#)

[Page de titre](#)

[Copyright](#)

[Introduction](#)

[Chapitre 1 - Politique de rémunération](#)

[Mission 1. Fixez une rémunération d'après la convention collective](#)

[Mission 2. Optimisez la stratégie de rémunération du dirigeant](#)

[Mission 3. Calculez des primes contractuelles](#)

[Mission 4. Accordez une prime de vacances dans le secteur du bâtiment](#)

[Mission 5. Calculez les effets de la masse salariale](#)

[Mission 6. Calculez l'effet de Noria](#)

[Mission 7. Calculez une indemnité de licenciement](#)

[Chapitre 2 - Administration du personnel](#)

[Mission 8. Rédigez un contrat de travail avec des clauses spécifiques](#)

[Mission 9. Mettez fin à la période d'essai d'un cadre](#)

[Mission 10. Licenciez et négociez un protocole d'accord transactionnel](#)

[Mission 11. Versez le solde de tout compte après un licenciement](#)

Mission 12. Gérez le temps de travail et les absences des salariés

Mission 13. Intégrez des jeunes dans l'entreprise

Mission 14. Répondez à un contrôle URSSAF

Chapitre 3 - Gestion des compétences

Mission 15. Anticipez les évolutions de la structure

Mission 16. Impliquez les managers dans les entretiens professionnels

Mission 17. Élaborez une fiche de poste

Mission 18. Mettez en place un intranet RH

Mission 19. Faites une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Mission 20. Mettez en place un système d'évaluation à 360°

Mission 21. Anticipez les problèmes des « doubles carrières »

Chapitre 4 - Négociation sociale

Mission 22. Signez un accord d'entreprise

Mission 23. Mettez en place des représentants du personnel

Mission 24. Organisez les élections des représentants du personnel

Mission 25. Réalisez un licenciement collectif pour motif économique

Mission 26. Présentez un projet d'internalisation de la paye

Mission 27. Mettez en place le télétravail et le droit à la déconnexion

Mission 28. Soyez transparent auprès des IRPS

Bibliographie

[Table des fiches outils](#)

[Index](#)

[*OceanofPDF.com*](#)

INTRODUCTION

Le présent ouvrage propose un ensemble de missions 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 techniques spécifiques. Chaque mission comporte un corrigé exhaustif et, pour certaines, des annexes pour vous aider. Chaque corrigé prend en compte le contexte réglementaire en vigueur. Mais *vous* êtes l'acteur de ces missions et *vous* devez faire des choix managériaux, juridiques, organisationnels, techniques. C'est à *vous* de prendre les décisions qui semblent appropriées à la mise en situation proposée.

■ CONTEXTE GLOBAL DE L'ENTREPRISE

L'entreprise DevLOG est une ESN (entreprise de services du numérique), créée en janvier 2017 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 est effectuée à son domicile. Une augmentation de capital

avec l'arrivée de nouveaux associés en mai 2017 permet de financer la croissance. Le dirigeant signe alors un contrat de travail au titre de ses fonctions opérationnelles en juin 2017. Dès l'embauche du premier salarié en septembre 2017, des locaux sont loués au centre de Lyon. L'augmentation porte le capital à 25 000 euros et a pour conséquence une dilution des parts du dirigeant. Ainsi, fin 2017, il détient 20 % du capital.

En 2018, 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 2019, les embauches continuent. En 2020, l'activité poursuit son développement et plusieurs développeurs et consultants renforcent l'équipe. En 2021, l'entreprise compte 34 salariés pour un CA de 7 millions d'euros.

Par ailleurs, 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. Enfin, elle bénéficie également du statut JEI depuis sa création : les nouvelles entreprises créées depuis 2004 et avant le 31 décembre 2022, investissant dans la recherche et le développement (R&D), peuvent bénéficier d'exonérations fiscales et sociales¹. En effet, chez DevLOG, les dépenses de recherche représentent au moins 15 % des charges totales engagées au titre de chaque exercice depuis sa création. Il s'agit d'une PME de moins de 8 ans dont les critères de détention du capital répondent aux exigences du statut JEI².

Le tableau qui suit présente la liste du personnel à fin décembre 2020 et servira de support à plusieurs reprises dans le reste de l'ouvrage.

Nom	Date embauche	Intitulé de poste	Âge	Statut	Salaire brut mensuel
Adam Laura	1 ^{er} janvier 2019	Assistante de direction	23	TAM	1 600
Ardouin Pierre	1 ^{er} octobre 2019	Technicien réseaux	24	TAM	1 700
Benoît Sarah	16 avril 2019	Développeur	27	Cadre	3 225
Bihan Anne	1 ^{er} janvier 2018	Consultant	29	Cadre	3 600
Chapron Josiane	1 ^{er} février 2020	Comptable	59	TAM	2 100

Daurian Léane	1 ^{er} janvier 2021	Consultant	32	Cadre	4 000
Derichemont Charles	1 ^{er} septembre 2017	Directeur de la recherche et du développement	45	Cadre	6 800
Durant Simon	1 ^{er} mars 2018	Développeur	33	Cadre	3 500
Fabian Antoine	1 ^{er} juin 2019	Consultant avant-vente	38	Cadre	3 700
Faron Marc	1 ^{er} août 2019	Développeur	49	Cadre	3 780
Gallec Gwenael	1 ^{er} février 2021	Commercial	28	Cadre	2 500 + 1,8 % du CA réalisé
Gallois François	1 ^{er} novembre 2020	RRH	29	Cadre	3 900
Ilan Johan	1 ^{er} octobre 2019	Consultant	32	Cadre	3 160
Janet Luc	1 ^{er} novembre 2018	Développeur	59	Cadre	3 290
Kerdan Jean	1 ^{er} février 2018	Commercial	35	Cadre	3 400 + 1,8 % du CA réalisé
Lebrun Jean-Louis	1 ^{er} novembre 2017	Technicien	33	TAM	2 650
Ledeux Emma	1 ^{er} avril 2020	Technicien	28	TAM	2 200
Luton Adrien	1 ^{er} mai 2019	Administrateur réseaux	43	Cadre	3 900
Mugnier Thomas	1 ^{er} mars 2021	Consultant	44	Cadre	4 200
Muller Astrid	1 ^{er} novembre 2021	Développeur	39	Cadre	3 890
Navaro Maxime	1 ^{er} janvier 2021	Consultant	47	Cadre	3 760
Olaf Dimitri	1 ^{er} novembre 2020	Responsable commercial	40	Cadre	3 000 + 2,5 % du CA réalisé
Ortense Latifa	1 ^{er} décembre 2020	Développeur	46	Cadre	2 890
Pannier Carine	1 ^{er} janvier 2021	Chargée de communication	32	Cadre	2 670

Pinon Jean-François	1 ^{er} février 2021	Consultant avant-vente	31	Cadre	3 600
Pincevent Dorine	1 ^{er} janvier 2020	Responsable RH	34	Cadre	3 100
Prunet Caroline	1 ^{er} janvier 2020	Responsable financier	32	Cadre	4 870 + 15 % sur objectifs
Quentin Laurence	1 ^{er} mai 2018	Consultant	39	Cadre	3 200
Quinson Léon	1 ^{er} juin 2019	Développeur	29	Cadre	3 120
Roux Jeanne	1 ^{er} avril 2020	Développeur	54	Cadre	2 980
Roy Daniel	1 ^{er} mai 2021	Consultant avant-vente	32	Cadre	3 050
Tessier Clément	1 ^{er} février 2019	Développeur	27	Cadre	2 980
Trudeau Christophe	1 ^{er} mars 2019	Consultant	29	Cadre	4 300
Vernier Alphonse	1 ^{er} juin 2017	PDG	33	Cadre	15 600 + 30 % sur objectifs

Vous venez de rejoindre l'entreprise en tant que chargé du développement RH. Les missions qui vous sont confiées sont riches et variées. Elles concernent tous les sujets usuels en matière de gestion des ressources humaines.

CHAPITRE 1

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

OceanofPDF.com

Mission 1 Fixez une rémunération d'après la convention collective

Mission 2 Optimisez la stratégie de rémunération du dirigeant

Mission 3 Calculez des primes contractuelles

Mission 4 Accordez une prime de vacances dans le secteur du bâtiment

Mission 5 Calculez les effets de la masse salariale

Mission 6 Calculez l'effet de Noria

Mission 7 Calculez une indemnité de licenciement

MISSION 1

FIXEZ UNE RÉMUNÉRATION D'APRÈS LA CONVENTION COLLECTIVE

Nouvellement arrivé dans l'entreprise, vous prenez connaissance de la convention collective applicable (SYNTEC). Votre priorité est de recruter deux chefs de projet.

Vous avez reçu plusieurs candidats et votre choix s'est arrêté sur Thierry Lenoir et Fabien Durant. Ils sont recrutés et il vous faut désormais procéder aux formalités d'embauche : effectuer la déclaration préalable auprès de l'URSSAF et rédiger les deux contrats de travail.

.....

ACTION

Afin de finaliser leur contrat de travail, définissez au préalable leur salaire et proposez-leur un package de rémunération (ce salaire ne pourra pas être inférieur au minimum fixé par la convention collective). Complétez le tableau suivant.

.....

TABLEAU À COMPLÉTER

--	--	--	--	--

Nom	Intitulé de poste	Affectation CNN	Salaire Minimum Conventionnel	Package

► *Fiche outil 1*

CORRIGÉ

- Pour commencer, il faut faire correspondre au poste une position dans la classification.

Thierry Lenoir sera directeur commercial, cadre et membre du comité de direction. Il bénéficie d'une longue expérience et d'une totale autonomie : sa position sur la grille SYNTEC est 3.3, avec un coefficient de 270 pour un SMC (salaire minimum conventionnel) de 5 543,10 euros bruts/mois. Sa rémunération devra être supérieure à ce montant.

« 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 administrative¹. »

Fabien Durant sera chef de projet. Sa position sur la grille SYNTEC est 3.1, avec un coefficient de 170 et un SMC de 3 490,10 euros bruts/mois. Sa rémunération sera au moins égale à ce montant.

« 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 chef². »

- Le package constitue l'ensemble des éléments de rémunération proposés et adaptés à la fois à la situation de l'entreprise et au profil du candidat.

Ici, Thierry Lenoir se verra proposer un salaire fixe dont le montant doit correspondre au minimum au coefficient 270. On lui propose donc 70 000 euros bruts annuels. À cela s'ajoute une prime sur objectifs, entre 10

et 30 % du CA réalisé. En tant que directeur commercial, l'entreprise lui propose une voiture de fonction.

Fabien Durant se verra proposer un salaire brut annuel de 50 000 euros avec une part variable en sus de 10 % en fonction d'objectifs déterminés par voie d'avenant chaque année. En tant que chef de projet, il pourra également se voir proposer une voiture de fonction. Le contrat doit ainsi prévoir un possible changement de lieu de travail en France, ce qui correspond à une clause de mobilité. Sa rémunération sera forfaitaire, il sera cadre autonome.

Nom	Intitulé de poste	Affection CNN	Salaire Minimum Conventionnel	Package
Thierry Lenoir	Directeur commercial, membre du comité de direction	3.3 / 270	5 543,10 € bruts/mois 70 000 € bruts/an	Primes sur objectifs (entre 10 et 30 % du CA) Voiture de fonction
Fabien Durant	Chef de projet	3.1 / 170	3 490,10 € bruts/mois 50 000 € bruts/an	Part variable en sus de 10 % sur objectifs Voiture de fonction

ANNEXES

CV THIERRY LENOIR

Directeur commercial bilingue anglais	
Expériences professionnelles	
Depuis octobre 2010	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 2010	Éclairage Signalisation Poste : Directeur commercial Missions : Management de 14 personnes (dont 8 en fonctionnel) en Europe réparties en deux réseaux : – gestion du portefeuille (16 sites industriels dans le monde) ; – développement des marchés de niche. Mise en place du site Internet ciblé (e-business).
Août 1994 – Juin 2004	M. Signalisation Poste : Responsable signalisation Europe Missions : Réalisation du budget signalisation Europe 2003 et 2004. Suivi et développement des marchés : 3 sites européens en portefeuille (France, Espagne, Allemagne). 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

CV FABIEN DURANT

Expériences professionnelles	
Depuis 2009	Société S. Aix en Provence Poste : Directeur de projet Missions : Responsable plateau projets en aéronautique et simulation (14 personnes, 4 projets)
2007 - 2009	Société M. Cherbourg Poste : Chef de projet Missions :

	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 de projet Gestion des ressources et du budget (12 personnes)
2004 - 2007	Société L. Marseille Poste : Chef de projet Missions : Logiciel liaisons de données tactiques des frégates HORIZON (2,20 M€) Leader de l'équipe de développement (36 mois) Responsable prestation technique Encadrement d'une équipe de 8 développeurs
Formation	
2008	Management de la relation client
2005	Master Administration des Entreprises (IAE Aix en Provence) – UML analyse et conception – Programmer Visual C++ et les MFC
2004	Ingénieur génie électrique traitement du signal et de l'image (INSA Lyon)
Langues	Anglais courant TOEIC 2014 (845)

GRILLE DE SALAIRES SYNTEC ETAM, 1^{ER} NOVEMBRE 2020

Positions	Coefficients	Base fixe	Valeur du point	Salaire minimum brut (€)
1.1	230	843,50	3,11	1 558,80
1.2	240	843,50	3,10	1 578,50
1.3	250	843,50	3,10	1 618,50

2.1	275	850,50	3,03	1 683,75
2.2	310	850,50	3,02	1 786,70
2.3	355	850,50	3,02	1 922,60
3.1	400	855,80	3,01	2 059,80
3.2	450	855,80	3,01	2 210,30
3.3	500	855,80	3,00	2 355,80

GRILLE DE SALAIRES SYNTEC INGÉNIEURS ET CADRES, 1^{ER} NOVEMBRE 2020

Positions	Coefficients	Valeur du point	Salaire minimum brut (€)
1.1	95	20,88	1 983,60
1.2	100	20,88	2 088
1.3	105	20,82	2 186,10
2.1	115	20,82	2 394,30
2.2	130	20,82	2 706,60
2.3	150	20,82	3 123
3.1	170	20,53	3 490,10
3.2	210	20,53	4 311,30
3.3	270	20,53	5 543,10

Avenant n° 45 du 31 octobre relatif aux salaires à compter du 1^{er} janvier 2019 (ETAM, ingénieurs et cadres).

MISSION 2

OPTIMISEZ LA STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT

Monsieur Vernier est le mandataire social de l'entreprise (président) et bénéficie 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.

Monsieur Vernier s'interroge au sujet de sa rémunération. Afin de lui garantir un revenu optimum et des droits sociaux *a minima*, vous devez réfléchir à un système idéal et fiable.

.....

ACTION

Expliquez quels sont les droits sociaux potentiels de Monsieur Vernier, puis détaillez les différents types de rémunération auxquels il peut prétendre en insistant sur l'optimisation fiscale et sociale.

.....

► [Fiches outils 1, 2, 3 et 4](#)

CORRIGÉ

La première question à soulever est celle de la protection sociale et du statut du dirigeant. Ici, le mandat de président fait l'objet d'une rémunération et 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 (CPAM). La signature du contrat de travail avec l'arrivée de nouveaux associés en 2017 (cf. [contexte global de l'entreprise](#) en début d'ouvrage) lui procure les mêmes droits qu'un salarié hormis l'assurance chômage.

En tant que président de SAS, assimilé salarié, il ne cotisera pas pour l'assurance chômage. Pour que ce soit le cas, il faut faire une requête auprès de Pôle emploi et démontrer que ses fonctions opérationnelles et techniques sont distinctes de ses fonctions de direction, et qu'il existe un lien de subordination. Ne détenant que 20 % des parts, il peut effectuer cette demande. Au cas où il serait débouté, il peut souscrire à la GSC, garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise. En outre, il ne peut pas bénéficier de la réduction sur les bas salaires, 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.

On s'intéressera ensuite à la question de la retraite et notamment la validation des trimestres de retraite. Pour 2021, Monsieur Vernier peut se baser sur le SMIC horaire (soit 10,25 euros bruts) et le multiplier par 150 heures. Il lui suffit donc de se verser un salaire égal à $1\,532,50$ euros bruts $\times 4$ pour valider une année (soit $6\,150$ euros bruts). Monsieur Vernier peut aussi envisager la mise en place d'un régime à cotisations définies (plan d'épargne retraite d'entreprise (PER)), soit souscrire à une retraite supplémentaire.

Monsieur Vernier souhaite également optimiser sa rémunération. Voici quelques solutions envisageables¹.

- **Augmenter son salaire et mettre en place des primes** : cependant, l'entreprise est récente et le chiffre d'affaires peut fluctuer. Pour ne pas prendre de risques, il vaut mieux qu'il se fixe un salaire fixe minimum et qu'il ajuste sa prime et celle de ses salariés.

- **Recevoir des dividendes** : en cas de bénéfices, les actionnaires (personnes physiques ou morales) peuvent percevoir des dividendes. Ils sont imposés par défaut à la *flat tax*² de 30 % (17,2 % de prélèvements sociaux et 12,8 % d'impôts). Si le bénéficiaire est une personne physique, le dividende peut être imposé à l'impôt sur le revenu après l'application d'un abattement de 40 %.
- **Mettre en place une épargne salariale** : Monsieur Vernier peut optimiser sa rémunération et motiver ses collaborateurs en mettant en place un PER d'entreprise collectif-I (ex-PERCO-I), qui est souscrit pour tous les salariés, incluant également le dirigeant.
- **Avantages divers** (dont Monsieur Vernier peut également bénéficier)
 - Voiture de fonction : Monsieur Vernier peut envisager l'achat d'un véhicule. S'il souhaite acheter un véhicule haut de gamme, neuf et qu'il a peu de déplacements professionnels (moins de 5 000 km par an), il privilégiera l'achat d'un véhicule par l'entreprise, soit une voiture de société. Il peut aussi envisager l'utilisation de son véhicule personnel avec remboursement des frais kilométriques.
 - Remboursement de frais : frais professionnels de déplacement (hôtel, repas), achat de matériel de bureau.
 - Bon d'achat et chèques cultures : Monsieur Vernier peut décider de mettre en place les bons d'achat pour des événements. La mise en place ne nécessite aucune formalité et il peut en bénéficier tout autant que les salariés. Il peut également mettre en place, sans formalité particulière, des chèques lire/disques.
 - CESU (chèque emploi service universel) : plafond d'exonération de 1 830 euros par an en 2021 et par salarié.
 - Complémentaire santé et prévoyance.
 - Tickets restaurants (plafond d'exonération journalier de 5,55 euros, selon le barème de l'URSSAF).
 - Chèques vacances (plafond des chèques vacances : [ancv.com](https://www.ancv.com)).

ANNEXE

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).

- Les dirigeants sont considérés comme des « assimilés salariés ». Ils bénéficient de la même protection sociale que les salariés, à l'exception de l'assurance chômage. 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.
- Ils ne peuvent par ailleurs pas prétendre 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.
- 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

OceanofPDF.com

MISSION 3

CALCULEZ DES PRIMES CONTRACTUELLES

Le CA total de DevLOG est de 7 000 000 € HT au 31 décembre 2020. Le choix de la direction en matière de politique de rémunération a été d'individualiser les rémunérations afin de motiver, fédérer et retenir les talents.

Des primes sur objectifs sont versées chaque année. Les contrats de travail des personnes concernées comportent des clauses d'objectifs indiquant le mode et la base de calcul de ces primes. Chaque année, il faut donc calculer les primes individuelles en fonction des objectifs atteints et réalisés.

.....

ACTION

Calculez les primes à verser début 2021 en fonction des résultats 2020 pour les commerciaux et les membres du Codir. Commentez.

.....

CORRIGÉ

PRIMES CONTRACTUELLES

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

PRIMES DIRECTION

	SB	Prime contractuelle	Objectifs 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 €
			TOTAL	36 825 €

Les primes 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 €. Il faut donc 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. Car, aujourd'hui, le chiffre d'affaires réalisé est conséquent et il faut 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 stock-options, comme des véhicules de fonction par exemple.

ANNEXES

Résultats 2020 – Commerciaux

OLAF	1 600 000 € HT
KERDAN	450 000 € HT
GALLEC	655 000 € HT

Objectifs 2020 – Membres Codir

PDG – ALPHONSE VERNIER

INTITULÉ	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 %

RAF – CAROLINE PRUNET

INTITULÉ	ÉCHÉANCE	%	ATTEINTE
Réorganisation	Janvier	5	80 %

Contribuer à la réflexion sur l'organisation			
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 %

RRH – FRANÇOIS GALLOIS

INTITULÉ	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 et 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 %
Aider 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 « <i>team building</i> »	Juillet	5	50 %

Rémunération, gestion des augmentations Primes qualité	Janvier Décembre	5	100 %
Communication interne Mise en place de l'intranet et du livret d'accueil Mise à jour de l'organigramme	Tous les trimestres/mois 1 fois par an	5	100 %
Gestion administrative, paie Déclaratifs (formation continue, FONGECIF, handicapés, apprentissage), DSN Caisses de retraite et préparation administrative des embauches (contrats, DUE...)	Tous les mois Fin février 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, veille, procédures disciplinaires		5	100 %
Élection des représentants du personnel Reporting/Tableaux de bord Bilan social/Égalité professionnelle	Fin mars	5	100 %
Sécurité et dossier grippe Dossiers ponctuels pour le comité de direction	Comité tous les deux mois Suivi avec le comité sécurité	5	100 %

MISSION 4

ACCORDEZ UNE 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 « Bâtiment – Ouvriers (entreprises occupant jusqu'à dix salariés) » [n° 3193] et emploie trois salariés.

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), vous devez aider le service paye à effectuer le calcul de la prime de vacances.

.....

ACTION

À partir des éléments chiffrés qui suivent, calculez les congés et primes de vacances des trois salariés (M. Bore, M. Grandin et M. Conve).

.....

À noter : le calcul s'effectue sur la base des douze derniers mois de salaire de référence précédents le 1^{er} avril N.

► [Fiche outil 5](#)

M. Bore	BASE CP N	BASE CP N-1
Janvier	2 133,58 €	
Février	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 €

M. Grandin	BASE CP N	BASE CP N-1
Janvier	2 733,82 €	
Février	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 €

M. Conve	BASES CP N	BASE CP N-1
Janvier	1 825,65 €	
Février	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

M. Bore	BASE CP N	BASE CP N-1
Janvier	2 133,58 €	
Février	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 €	

--	--

M. Grandin	BASE CP N-1	BASE CP N
Janvier		2 733,82 €
Février		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 €	
	25 893,94 €	8 430,69 €
Total brut	34 324,63 €	
Base 10 %	3 432,46 €	
Prime de vacances	823,79 €	

M. Conve	BASE CP N-1	BASE CP N
Janvier		1 825,65 €

Février		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 €	
	14 453,90 €	5 630,59 €
Total brut	20 084,49 €	
Base 10 %	2 008,45 €	
Prime de vacances	482,03 €	

■ **À noter :** détail du calcul = Base $\times$ 4/5 $\times$ 30 %

ANNEXE

Accord d'une prime de vacances dans le secteur du bâtiment

Une prime de vacances est accordée aux ouvriers justifiant de 1 675 heures de travail (convention collective) et aux ETAM ou IAC réunissant six 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 congé, c'est-à-dire « calculée sur la base de deux jours ouvrables de congé 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 pas due sur la 5^e semaine. Elle est également accordée pour les jours de congé supplémentaires pour fractionnement et ancienneté.

Source : CNETP, Caisse Nationale des Entrepreneurs des Travaux Publics.

MISSION 5

CALCULEZ LES EFFETS DE LA MASSE SALARIALE

Alphonse Vernier se rapproche d'une entreprise spécialisée dans la maintenance et l'installation de réseaux informatiques, DKTech, en la qualité de potentiel repreneur. Mais avant d'engager un rapprochement, il s'intéresse aux engagements de l'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.

DKTech emploie, au 31 décembre, 40 salariés dont 5 ouvriers en CDD. Du fait de la conjoncture, il faudra réduire les effectifs en cas de rapprochement. Afin d'éviter les licenciements, l'idée est de ne pas reconduire un ouvrier en CDD qui termine le 1^{er} avril N+1 et de ne pas remplacer le départ à la retraite en juin N+1 d'un autre ouvrier. L'accord salarial pour N+1 prévoit de plus une augmentation générale de 2 % au 1^{er} avril, à laquelle Alphonse Vernier, en tant que repreneur, ne pourra se 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.

.....

ACTION

Compte tenu de tous ces éléments, calculez les effets suivants.

1. Effet report
2. Effet GVT
3. Effet d'effectif
4. Effet de masse
5. Effet de Noria
6. Variation totale de la masse salariale
7. Montant de la masse salariale N+1

► [Fiche outil 5](#)

CORRIGÉ

Catégories	Effectif	Part de l'effectif total	Salaire brut mensuel décembre N par individu	Salaire brut moyen pour toute la catégorie	MS	Salaire brut mensuel décembre N+1 par individu	Salaire brut total pour toute la catégorie décembre
Ouvriers CDI	5	12,5 %	1 600 €	8 000 €	8,72 %	1 625 €	8 125 €
Ouvriers CDD	5	12,5 %	1 625 €	8 125 €	8,86 %	1 725 €	8 625 €
Techniciens	5	12,5 %	2 000 €	10 000 €	10,90 %	2 045 €	10 225 €
Maîtrise	10	25 %	2 175 €	21 750 €	23,71 %	2 220 €	22 200 €
Cadres	15	37,5 %	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 % 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 à la retraite en juin. L'effectif passera donc de 5 à 4 ouvriers au 1^{er} juillet :

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

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

Un CDD ne sera pas renouvelé au 1^{er} avril :

Diminution MS Cds ouvriers : $(-1/5) \times (9/12) = -15\%$

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

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

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

4. **Effet de masse** : $1\,130\,100 / 1\,101\,000 = +2,64\%$

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'annexe.

5. Effet de 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** : $1\,101\,000\,€ \times 1,0494 = 1\,155\,389\,€$

ANNEXE

TABLEAU DES SALAIRES BRUTS PAR CATÉGORIE DE SALARIÉ

Catégories	Effectif	Salaire brut mensuel décembre N par individu	Salaire brut de décembre N+1 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 €

OceanofPDF.com

MISSION 6

CALCULEZ L'EFFET DE NORIA

Durant l'année N+1, plusieurs événements imprévus viennent modifier la structure salariale de DKTech :

- B part à la retraite le 31 mars ;
- C est augmenté de 200 € par mois à partir du 1^{er} juillet ;
- F est augmenté de 100 € par mois à partir du 1^{er} avril ;
- G est recruté pour remplacer B le 1^{er} avril, au salaire de 2 800 € brut mensuel ;
- l'équipe commerciale est renforcée avec l'arrivée de H le 1^{er} septembre. Son salaire est identique aux autres membres de l'équipe.

ACTION

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

► [Fiche outil 5](#)

CORRIGÉ

Nom	Salaire brut mensuel N	Prévisionnel	Salaire brut annuel réel	Noria	GVT	Effectif
A	5 000 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €
B	3 500 €	42 000 €	10 500 €	10 500 €	42 000 €	42 000 €
C	2 300 €	27 600 €	28 800 €	27 600 €	28 800 €	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 €	14 400 €	15 300 €	14 400 €	15 300 €	14 400 €
G	2 800 €		25 200 €	25 200 €		
H	2 300 €		9 200 €			9 200 €
Total		199 200 €	204 200 €	192 900 €	201 300 €	208 400 €

À noter :

- Effet de Noria = $(193\,900/199\,200) - 1 = 3,2 \%$
- Effet GVT = $(201\,300/199\,200) - 1 = 1,05 \%$
- Effet d'effectif = $(208\,400/199\,200) - 1 = 4,62 \%$

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 correspond également à $(204\,200/199\,200) - 1$, c'est-à-dire la comparaison du prévisionnel au réel.

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

ANNEXE

STRUCTURE DU SERVICE COMMERCIAL DE DKTECH AU 31 DÉCEMBRE 2020

Nom	Fonction	Salaire brut mensuel
A	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 €
G	Responsable commercial	2 800 €
H	Technico-commercial	2 300 €

MISSION 7

CALCULEZ UNE INDEMNITÉ DE LICENCIEMENT

Le 1^{er} octobre 2021, Pierre Ardouin, salarié non-cadre, est convoqué à un entretien préalable à son licenciement. Il n'a pas respecté certaines consignes de sécurité et a mis en danger le jeune stagiaire sur un chantier avec un travail en hauteur lors du câblage informatique de la salle des mariages de la mairie de Lyon. DevLOG décide donc de le licencier pour faute grave.

Son contrat de travail prévoit un préavis de deux mois. Pierre a consommé tous ses jours de congés payés acquis et il soldera ses congés en cours avant son départ. Par ailleurs, il a été embauché le 1^{er} octobre 2019. L'entretien préalable se déroulera le 9 octobre 2021 et la notification aura lieu le 16 octobre 2021.

.....

ACTIONS

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

Septembre 2020	1 560 €

Octobre 2020	2 300 €
Novembre 2020	1 560 €
Décembre 2020	1 560 €
Janvier 2021	1 700 €
Février 2021	1 900 €
Mars 2021	1 560 €
Avril 2021	1 700 €
Mai 2021	1 700 €
Juin 2021	1 700 €
Juillet 2021	1 700 €
Août 2021	1 700 €
Septembre 2021	1 700 €

De plus, en août, il a effectué des heures supplémentaires non rémunérées.

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

2. Finalement, le licenciement est requalifié en faute simple. Expliquez les conséquences financières pour le salarié.

.....

CORRIGÉ

1. Dans ce cas, il s'agit d'une faute grave car elle engage la sécurité du personnel et le comportement du salarié rend impossible son maintien

dans l'entreprise. Il s'agit d'un licenciement disciplinaire, pour motif personnel (motif inhérent à la personne du salarié). 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)
- Sem. 35 : 45 heures (HS = 10)

Son taux horaire est de $1\ 700 / 151,67 = 11,2$. Les heures supplémentaires à payer sont : $13 \times 1,25 \times (11,2 + 2) \times 1,5 \times 11,2 = 215,6$. Comme l'employé a soldé ses congés payés, son solde payé sur le solde de tout compte sera de 215,16 €.

2. Comme le licenciement est requalifié en faute simple, il faut alors calculer son indemnité de licenciement. Pour cela, 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 1^{er} octobre 2019, son préavis débute le 16 octobre 2021 et se termine le 16 décembre 2021). On retient 2 ans et 2 mois, soit 2,21.
- Salaire de référence (moyenne des 12 derniers mois plus favorables à celle des trois derniers mois) : on trouve 1 731,67 € (mois qui précède la notification).
- L'indemnité légale de licenciement (1/4 de mois de salaire par année d'ancienneté pour les 10 premières années) est : $1/4 \times 2,21 \times 1\ 731,67 = 957,15$.
- L'indemnité conventionnelle est : $0,25 \times 2,21 \times 1\ 731,67 = 957,15$ (elle est identique à l'indemnité légale).

Son solde de tout compte sera composé du salaire du mois en cours, auxquelles vont s'ajouter deux sommes : l'indemnité légale de licenciement et les heures supplémentaires du mois d'août qui n'avaient

pas été payées, soit : $957,15 + 215,16 = 1\,172,31$ €. Aucun jour de congés payés n'est dû car tout a été soldé.

ANNEXE

Extrait de la convention collective pour les ETAM (non-cadres)

L'indemnité de licenciement se calcule en mois de rémunération sur les bases suivantes :

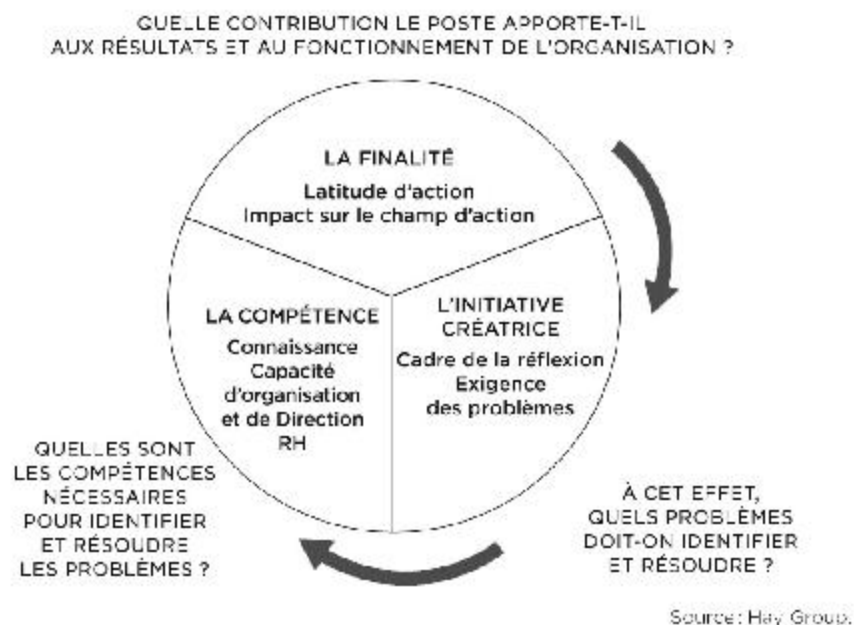
- pour une ancienneté acquise entre deux ans et vingt ans : 0,25 de mois par année de présence ;
- à partir de vingt ans d'ancienneté : 0,30 de mois par année de présence, sans pouvoir excéder un plafond de dix mois.

OceanofPDF.com

FICHE OUTIL 1

LES GRILLES DE SALAIRES

Les postes des entreprises sont évalués, pesés et classés dans des grilles.



Source : Hay Group.

Pour déterminer le salaire d'un nouvel embauché, il faut se référer à deux éléments :

- les coefficients qui déterminent les salaires minima ;

- les descriptions de fonction élaborées dans la convention à laquelle l'entreprise appartient.

Chez DevLOG, le fonctionnement de la convention SYNTEC suit deux catégories concernant la rémunération :

- les ETAM (Employés, Techniciens, Agents de Maîtrise) ;
- les IC (Ingénieurs et Cadres).

Le dernier avenant en vigueur est le n° 45 du 31 octobre 2019 relatif aux salaires minima hiérarchiques (ETAM, ingénieurs et cadres) qui impose une nouvelle grille depuis le 1^{er} novembre 2020. La rémunération des ingénieurs et cadres est dès lors forfaitaire.

OceanofPDF.com

FICHE OUTIL 2

LES SPÉCIFICITÉS DU STATUT DE DIRIGEANT

■ LA PROTECTION SOCIALE ET LE STATUT

Le président de SAS peut percevoir une rémunération en contrepartie de ses fonctions de mandataire social et ainsi obtenir 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.

En cas d'arrêt de travail de moins de 6 mois, le dirigeant peut prétendre aux indemnités journalières pendant les 6 premiers mois d'arrêt de travail, et devra justifier avoir travaillé au moins 150 heures au cours des 3 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 6 mois civils précédant l'arrêt de travail. En cas d'arrêt de travail de plus de 6 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 travail¹.

PLAFOND DE SÉCURITÉ SOCIALE PAR PÉRIODICITÉ

	2021
Année	41 136 €
Trimestre	10 284 €
Mois	3 428 €
Quinzaine	1 714 €
Semaine	791 €
Jour	189 €
Heure	26 €

INDEMNITÉS JOURNALIÈRES MALADIE 2021²

Indemnité journalière maladie normale	46 €
Indemnité journalière maternité, paternité, accueil de l'enfant, adoption	89,03 €

■ LA COTISATION À LA RETRAITE

En 2021, la validation d'un trimestre nécessite des revenus au moins égaux au montant du SMIC horaire prévu pour chaque période au cours de

laquelle le dirigeant a travaillé, multiplié par 150 heures. Il lui suffit donc de verser un salaire égal à $X \text{ euros bruts} \times 4$ pour valider une année.

De plus, chaque mois des cotisations sont prélevées sur les salaires pour la retraite complémentaire obligatoire « ARRCO-AGIRC ». 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 (3 428 euros bruts mensuels en 2021), il optimise les cotisations sur la tranche 2 (T1 : 3 428 euros bruts par mois, soit 1 PMSS, et T2 : 8 PMSS).

■ LA RÉMUNÉRATION

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 mandat social et qu'il ne soit pas décideur quant à sa rémunération. Pôle emploi reste seul juge. Le salaire doit permettre au minimum de valider sa protection sociale obligatoire et ses trimestres de retraite.

Afin de faire les bons choix concernant la rémunération du dirigeant, il faut travailler en deux temps. La rémunération immédiate sera composée de :

- la rémunération individuelle (salaire fixe + primes ; avantages en nature : véhicules, smartphone et PC) ;
- la rémunération collective 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 PER d'entreprise collectif-I ;
- épargne retraite (PER d'entreprise obligatoire) ;
- stock-options ou actions gratuites si la société dispose d'un fort potentiel de croissance.

■ LE CALCUL DE DIVIDENDES

Les dividendes versés aux dirigeants et aux associés font l'objet d'un prélèvement forfaitaire unique (PFU) de 30 % composé de :

- 12,8 % au titre de l'impôt sur le revenu ;
- 17,2 % au titre des prélèvements sociaux.

Le PFU est prélevé par l'administration fiscale au terme de la déclaration de revenus. Il est basé sur le montant brut des revenus, sans aucune déduction au titre des frais et charges. L'abattement de 40 % sur les dividendes n'est pas applicable.

Les prélèvements sociaux quant à eux 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 %³.

FICHE OUTIL 3

LA RETRAITE ET L'ÉPARGNE SALARIALE

■ LA RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

L'entreprise peut soutenir l'effort d'épargne par la mise en place d'un régime à cotisations définies (PER d'entreprise obligatoire). 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 ainsi un large choix de placements et de types de gestion (libre ou pilotée). Il est également possible d'effectuer des versements individuels facultatifs.

L'entreprise peut aussi opter pour un régime à prestations définies (article 39 du CGI) : 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 COMPLÉMENTAIRE SANTÉ ET PRÉVOYANCE

La participation de l'employeur à un régime de prévoyance complémentaire collectif et obligatoire a longtemps été 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 excéder 12 % du montant du plafond de la Sécurité sociale.

■ L'ÉPARGNE SALARIALE

La mise en place d'un **PEI ou d'un PER d'entreprise collectif-I** est possible à partir d'au moins un 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).

Cette solution est pratique car elle ne nécessite pas la signature d'un accord d'entreprise. L'adhésion au plan fournit par un prestataire 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.

Le PEE (plan d'épargne d'entreprise), quant à lui, 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. Le plan d'épargne d'entreprise peut alors 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 « abondements ») : l'abondement versé au cours d'une année civile ne peut excéder le triple de la contribution du bénéficiaire ni être supérieur à 8 % du plafond annuel de la Sécurité sociale par an (soit 3 290,88 euros bruts en 2021) ;
- l'intéressement et la participation sont les sommes issues du transfert d'autres plans d'épargne salariale (sauf le PER d'entreprise collectif-I), et des droits inscrits sur un compte épargne temps (CET).

L'épargne ainsi constituée est bloquée pendant 5 ans. Il existe néanmoins 12 cas de déblocage anticipé sans pénalités fiscales : mariage, conclusion d'un Pacs, naissance ou adoption d'un 3^e enfant, divorce, séparation, dissolution d'un Pacs avec la garde d'au moins un enfant, invalidité (salarié, époux ou partenaire de Pacs, enfants), décès (salarié, époux ou partenaire de Pacs, enfants), 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 d'entreprise collectif (ex-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 ainsi de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières (actions, obligations, etc.).

Ce dispositif peut recevoir les versements issus :

- de l'épargne personnelle (dans la limite de 25 % de la rémunération annuelle) ;
- de la participation aux résultats de l'entreprise ;
- de l'intéressement ;
- des droits issus du transfert d'autres plans d'épargne salariale ;
- d'un compte épargne-temps.

Enfin, l'entreprise peut verser un complément (« abondement ») limité à 16 % du plafond annuel de la sécurité sociale (PASS) par an et qui ne peut dépasser le triple de la contribution du salarié au plan. Ces sommes sont soumises au forfait social de 20 %.

Source : urssaf.fr

OceanofPDF.com

FICHE OUTIL 4

LES AVANTAGES SOCIAUX

■ LES BONS D'ACHAT

L'attribution de bons d'achat doit être en lien avec l'un des événements suivants : une naissance, un mariage, un Pacs, un départ à la retraite, la fête des mères et des pères, la Sainte Catherine et 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 donc être concernés par l'événement. De plus, un seuil de 5 % du plafond mensuel de la Sécurité sociale (soit 171 euros bruts en 2021) est appliqué par événement. Les bons d'achat sont ainsi cumulables, par événement, s'ils respectent ce seuil de 5 %.

Deux événements peuvent bénéficier d'adaptation de ce seuil de 5 % :

- la rentrée scolaire : le plafond mensuel est de 5 % par enfant ;
- 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 premier

euro¹.

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^e 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.

■ LE CESU (CHÈQUE EMPLOI SERVICE UNIVERSEL)

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 condition 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 euros par salarié et par an en 2021 ;
- il permet à l'entreprise qui le co-finance de bénéficier d'un crédit d'impôt de 25 % de sa contribution financière ;
- il est exonéré de cotisations sociales : cotisations URSSAF, cotisations Pôle emploi, cotisations et retraites complémentaires ;
- il est exonéré de charges fiscales : taxe d'apprentissage, participation à la construction, participation à la formation continue, taxe sur les salaires ;
- il est déductible du bénéfice imposable : la contribution est admise dans les frais généraux, au même titre que les autres dépenses d'œuvres

sociales ;

- il est éligible à un crédit d'impôt à hauteur de 25 % (plafond de 500 000 euros par exercice).

La mise en place du CESTU est sous réserve du respect des conditions posées par l'article 244 quater F du Code Général des Impôts et de l'Instruction fiscale 4A-11-04 du 03.12.2004².

■ LES CHÈQUES-VACANCES

Toutes les entreprises, peu importe 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 plafond 2021 est de 30 % du SMIC brut 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 3 428 euros (PMSS 2021), l'employeur peut prendre en charge jusqu'à 80 % de la valeur faciale, sinon 50 %.

Le chèque-vacances est un complément de revenus déductible du bénéfice imposable, exonéré de charges sociales (sauf CSG/CRDS), dans la limite de 30 % du SMIC par salarié et par an, net d'impôt pour le salarié.

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 3 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 3 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 %³.

■ LES REMBOURSEMENTS DE FRAIS

Les remboursements de frais peuvent être de type affranchissement, téléphonique, kilométriques relatifs aux déplacements. Ils sont obligatoires pour les besoins de l'activité professionnelle et remboursés au réel, sur justificatif.

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 CO₂ émis par le véhicule et ne bénéficie pas de la récupération de TVA.

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

Exemple

- Achat d'une voiture neuve par la société d'une valeur de 20 000 euros.
- 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, carburant).

Afin de faciliter le traitement administratif de cette opération, la société utilisera la méthode du forfait pour toutes les évaluations : $20\,000 \times 12\% = 2\,400$, soit 200 euros mensuels. Ces 200 euros doivent être insérés dans le bulletin de salaire. Ils sont donc soumis aux cotisations sociales et à l'impôt sur le revenu alors que les frais professionnels correspondant à des dépenses engagées par le salarié pour les besoins de son activité professionnelle ne le sont pas.

FRAIS PROFESSIONNELS – INDEMNITÉS DE GRANDS DÉPLACEMENTS⁴

	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	19,10 €	68,50 €	50,80 €
	16,20 €	58,20 €	43,20 €

Au-delà du 3^e mois et jusqu'au 24^e mois			
Au-delà du 24^e mois et jusqu'au 72^e mois	13,40 €	48 €	35,60 €

FRAIS PROFESSIONNELS – INDEMNITÉS DE PETITS DÉPLACEMENTS⁵

Nature de l'indemnité	Limites d'exonération
Indemnité de restauration sur le lieu de travail	
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, posté, continu, de nuit, en horaire décalé)	6, 70 €
Frais de repas engagés par les salariés en situation de déplacement	
Salarié contraint de prendre son repas au restaurant	19,10 €
Salarié non contraint de prendre son repas au restaurant (indemnité de collation hors des locaux de l'entreprise ou sur chantier)	9,40 €

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 ou 12 % du coût d'achat	6 % du coût d'achat + frais réels (sur factures) de carburant utilisé à des fins personnelles ou

		9 % du coût d'achat
--	--	---------------------

Véhicule dont l'employé est propriétaire

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
	<i>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</i>	
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 AU 15 FÉVRIER 2021

Puissance fiscale	Jusqu'à 5 000 km	De 5 001 à 20 000 km	Au-delà de 20 000 km
3 CV et moins	$d \times 0,456$	$(d \times 0,273) + 915$	$d \times 0,318$
4 CV	$d \times 0,523$	$(d \times 0,294) + 1\,147$	$d \times 0,352$
5 CV	$d \times 0,548$	$(d \times 0,308) + 1\,200$	$d \times 0,368$
6 CV	$d \times 0,574$	$(d \times 0,323) + 1\,256$	$d \times 0,386$
7 CV et plus	$d \times 0,601$	$(d \times 0,34) + 1\,301$	$d \times 0,405$

d = distance parcourue à titre professionnel en km.

■ LES TICKETS RESTAURANT

Les salariés et les dirigeants peuvent bénéficier des tickets restaurant. Le plafond d'exonération est de 5,55 euros par jour travaillé (plafond 2021). La part patronale est comprise entre 50 et 60 %.

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.

Exonération maximale de la participation patronale	
5,55 €	
Avantage en nature nourriture	
1 repas	2 repas
4,95 €	9,90 €

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
3,65 €	7,30 €

■ LES CHÈQUES CULTURE

Ils sont exonérés de charges sociales sans autre condition que celle d'être attribués par le CSE, ou par l'employeur en l'absence de CSE. Il n'y a pas de contrainte de plafond, pas de contrainte de situation familiale, ni d'événements.

FICHE OUTIL 5

LES ÉVOLUTIONS POSSIBLES DE LA MASSE SALARIALE

■ EFFET REPORT

Il s'agit de reporter sur l'année suivante une partie du poids total des mesures prises l'année en cours : $(MS\ N+1 - MS\ N) / MS\ N$

Exemple

- $3\ 672\ 360 - 3\ 624\ 060 = 483\ 000$ € (augmentation en volume)
- $483\ 000 / 3\ 624\ 060 = 1,33$ %

L'effet report en année N+1 est nul si une mesure est mise en œuvre au 1^{er} janvier de l'année N, car elle prendra son plein effet sur l'année où elle intervient.

■ EFFET D'EFFECTIF

C'est l'évolution de la somme des rémunérations entraînée par l'évolution du nombre de collaborateurs à rémunérer. Pour calculer cet effet, il faut neutraliser l'évolution de la rémunération moyenne.

Exemple

L'effectif en N est de 100 personnes et la masse salariale brute (MS) est de 2,4 millions d'euros. On crée 10 postes en N+1. Le salaire brut annuel moyen des nouveaux est de 25 000 euros, soit 250 000 euros de MS supplémentaire.

- L'augmentation est de : $(2\,650\,000 / 2\,400\,000) \times 100 = + 10,41 \%$
- Cependant, la variation d'effectif est de $10/100 = 10 \%$

■ EFFET DE NORIA

C'est l'incidence sur la masse salariale des variations du salaire moyen dues aux mouvements d'entrées-sorties.

Exemple

Un service est composé de :

- 1 directeur avec un salaire de base de 4 500 € ;
- 1 chef de projet avec un salaire de base de 2 500 € ;
- 1 assistante à temps partiel avec un salaire de base de 1 200 €.

La masse de l'année (hors augmentations, primes, absences) budgétisée pour le service devrait être de : $(4\,500 \times 12) + (2\,500 \times 12) + (1\,200 \times 12) = 98\,400 \text{ €}$

Le 30 juin, le chef de projet quitte l'entreprise, il est remplacé le 1^{er} juillet par un débutant à 1 800 €. La masse réellement payée sera de : $(4\,500 \times 12) + (2\,500 \times 6) + (1\,800 \times 6) + (1\,200 \times 12) = 94\,200 \text{ €}$. Soit une économie de 4 200 €, donc une baisse de 4,26 %

■ EFFET DE STRUCTURE

C'est l'évolution de la masse salariale entraînée par le changement de répartition de la population entre les différentes catégories au cours d'une période.

Exemple

	Effectif janvier	Salaire moyen	Masse salariale	Effectif mai	Salaire moyen	Masse salariale
Ingénieurs	50	3 000	150 000	60	3 000	180 000
TAM	50	2 600	130 000	40	2 600	104 000
Total	100	2 800	280 000	100	5 600	284 000

L'augmentation de 1,43 % de la MS provient de la structure seule des effectifs puisque les autres données sont inchangées.

■ EFFET DE NIVEAU

Cela consiste à comparer le montant des salaires entre deux dates.

Exemple pour un salarié

- Salaires bruts de décembre N = 10 000 €
- Salaires bruts de décembre N+1 = 10 400 €

Évolution en niveau de décembre N à décembre N+1 = $(10\,400/10\,000) = 1,04$, soit une augmentation de 4 %.

■ EFFET DE MASSE

L'effet en masse exprime un coût réel sur l'année entière. Le coût d'une augmentation sur l'année est évidemment différent si elle a lieu en mars ou en novembre.

Exemple 1

- Un salarié a une augmentation de 80 € en janvier N+1 (salaire = 2 080 €)
- Masse salariale N+1 : $2\,080 \times 12 = 24\,960$ €
- Évolution en masse N+1 par rapport à N : $(24\,960/24\,000) = 1,04$, soit 4 %
- Évolution en masse = évolution en niveau

Exemple 2

- Un salarié a une augmentation de 80 € en décembre N+1 (salaire 2 080 €)
- Masse salariale N+1 : $(2\,000 \times 11) + (2\,080 \times 1) = 24\,080$ €
- Évolution en masse N+1 par rapport à N : $(24\,080 / 24\,000) = 1,0033$, soit 0,033 %.

■ EFFET GVT (GLISSEMENT, VIEILLISSEMENT, TECHNICITÉ)

Cet effet représente les augmentations liées à l'ancienneté, au changement de qualification. Le calcul de l'indice réel moyen en N et N+1 se fait par catégories à partir des fichiers de paye (que seul un logiciel de paye peut sortir en fonction de l'âge et de l'ancienneté des collaborateurs).

■ CALCUL DES IJSS

Le calcul des IJSS se fait en trois étapes.

1. Calcul de la base en prenant la somme des salaires des 3 derniers mois.
2. Calcul du salaire journalier : somme des salaires de base bruts des 3 derniers mois/91,25 (salaire journalier de base SJB).
3. Indemnités journalières (IJ) = $SJB \times 50 \%$.

91,25 correspond au nombre de jours en moyenne sur 3 mois, soit $365 \text{ jours} \times 3 \text{ mois} / 12 \text{ mois}$. Le taux de 50 % est porté à 60 % en cas de maladie professionnelle.

Le salaire journalier doit être inférieur à 1,8 fois SMIC. Au 1^{er} janvier 2021, le montant maximum des IJSS maladie est fixé à 46 € bruts.

OceanofPDF.com

CHAPITRE 2

ADMINISTRATION DU PERSONNEL

OceanofPDF.com

- Mission 8 Rédigez un contrat de travail avec des clauses spécifiques
- Mission 9 Mettez fin à la période d'essai d'un cadre
- Mission 10 Licenciez et négociez un protocole d'accord transactionnel
- Mission 11 Versez le solde de tout compte après un licenciement
- Mission 12 Gérez le temps de travail et les absences des salariés
- Mission 13 Intégrez des jeunes dans l'entreprise
- Mission 14 Répondez à un contrôle URSSAF

MISSION 8

RÉDIGEZ UN CONTRAT DE TRAVAIL AVEC DES CLAUSES SPÉCIFIQUES

Monsieur Adrien Leblanc, diplômé d'HEC en 2011, est recruté en tant qu'ingénieur commercial.

François Dupont, 18 ans, étudiant en première année à l'université Paris Dauphine-PSL est recruté 4 heures par semaine en CDI pour effectuer quelques tâches administratives (tableau de bord...).

.....

ACTIONS

1. Compte tenu de la nature du poste d'Adrien Leblanc, définissez les clauses spécifiques qu'il serait judicieux d'insérer à son contrat.
2. Rédigez le contrat de François Dupont.

.....

► [Fiches outils 6 et 7](#)

CORRIGÉ

1. Adrien Leblanc va se voir proposer un CDI à temps plein. 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. Il ne nécessite pas nécessairement un écrit mais il est fortement conseillé de rédiger malgré tout un contrat. Vu son poste, il est ainsi nécessaire d'y insérer les clauses suivantes.

- **Période d'essai** : Adrien Leblanc est cadre, sa période d'essai sera donc de 4 mois. Il est possible de prévoir le renouvellement de cet essai dans le contrat initial. Il faudra en revanche recueillir l'accord du salarié.
- **Clause d'objectifs** : 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** : Monsieur Leblanc est en CDI à temps plein, il doit dès lors 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** : la clause de non-concurrence intervient postérieurement à la rupture du contrat de travail en limitant les possibilités d'activité de Monsieur Leblanc. La clause de non-concurrence insérée au contrat doit respecter les conditions de validité.

2. Pour François Dupont, le contrat sera le suivant (ici ne sont affichées que les clauses spécifiques à son contrat. Pour voir un modèle de contrat, reportez-vous à la fiche outil 8).

À noter : le salarié a 18 ans, il n'y a donc pas de possibilité d'un SMIC minoré. La durée minimale du temps partiel est fixée par la convention collective ou par un accord de branche (article L.3123-19 du Code du travail). À défaut, elle est de 24 heures par semaine (ou 104 heures par mois). De plus, le contrat étant à temps partiel, il doit obligatoirement être écrit.

Entre les soussignés,

La Société DevLOG, SASU au capital de 25 000 euros, Sise à Lyon

D'une part,

Et François Dupont,

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. [...]

Article 2 – Fonctions

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

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

Coeff. : 230

Position : 1.1

Article 3 – Rémunération¹

Le Salarié bénéficiera d'une rémunération horaire brute fixée à 11 euros. La rémunération sera payable mensuellement sur 12 mois dans l'année dans des conditions normales de présence.

Article 4 – Durée du travail²

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 8 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 8 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^e 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 d'étudiant et afin de tenir compte des congés scolaires : **8 h – 12 h le samedi³**.

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

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

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. [...]

Article 7 – Conditions d'exercice des fonctions

7.1 Lieu d'exercice

Le Salarié exercera ses fonctions au siège de la société DevLOG à Lyon, ou dans tout autre endroit où la société exercera son activité, où qu'elle soit située en région Rhône-Alpes. [...]

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 la Société et ne donneront pas lieu à un remboursement. [...]

Article 8 – Exclusivité de service – Confidentialité – Loyauté

8.1 Exclusivité de service [...]

8.2 Confidentialité [...]

8.3 Loyauté [...]

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 L.1234-1 et suivants du Code du travail. En cas de démission, le salarié devra respecter 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 02/02/2021.

Fait à Lyon, en double exemplaire, le 17/12/2020.

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

Le Salarié

La Société

MISSION 9

METTEZ FIN À LA PÉRIODE D'ESSAI D'UN CADRE

Suite à l'embauche de Delphine Le Maout en CDI, Alphonse Vernier s'interroge. Delphine, développeur, a été embauchée le 16 avril 2021 comme 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 2021.

.....

ACTION

L'entreprise ne pourra pas proposer d'autres missions à Delphine Le Maout après le 31 août. Nous sommes le 8 août. Proposez une solution à Alphonse Vernier.

.....

► [Fiche outil 6](#)

CORRIGÉ

Il existe deux possibilités pour le cas de Delphine Le Maout :

- renouveler sa période d'essai, mais il faut recueillir son accord et respecter les délais ;

- mettre fin à sa période d’essai en respectant le délai de prévenance d’un mois par courrier. Ce courrier ne peut avoir pour objet la prolongation de la période d’essai¹.

Le 8 août 2021

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 2021 au 15 août 2021).

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 un mois.

Nous vous dispensons de l’exécution de ce délai de prévenance à compter du 15 août 2021. 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 jusqu’au 8 septembre 2021.

Dès maintenant et jusqu’au 15 août, pour rechercher un emploi, vous disposez, conformément à la convention collective (titre III article 16) d’une absence rémunérée de deux heures par jour ouvré, à votre convenance. Votre certificat de travail ainsi que votre solde de tout compte seront disponibles à compter du XX/XX/2021.

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

MISSION 10

LICENCIEZ ET NÉGOCIEZ UN PROTOCOLE D'ACCORD TRANSACTIONNEL

En mai 2017, afin de financer la croissance importante de la société, Alphonse Vernier avait décidé 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 donc désormais à 25 000 euros.

Le 12 décembre 2021, l'assemblée des associés révoque le mandat social du président-directeur général. Minoritaire, il est mis en difficulté et doit être licencié pour motif personnel au titre de son contrat de travail.

Convoqué le 10 décembre 2021 pour un entretien préalable qui se déroulera le 18 décembre 2021, il reçoit une lettre de licenciement qu'il conteste ; 50 000 euros d'indemnité transactionnelle lui sont alors proposés.

.....
ACTION

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

- convocation ;
 - notification de licenciement ;
 - contestation ;
 - protocole d'accord transactionnel.
-

► [Fiche outil 8](#)

CORRIGÉ

LETTRE DE CONVOCATION

Lyon, le 10 décembre 2021

Objet : Convocation à un entretien préalable à un licenciement / LRAR

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 à Lyon le 18 décembre 2021 à 9 heures 30 pour un entretien avec Monsieur Gallois pendant lequel nous entendrons vos explications relatives à cette éventuelle mesure.

Nous vous précisons que vous avez la possibilité de vous faire assister lors de cet entretien, soit par une personne de votre choix appartenant au personnel de l'entreprise, soit par un conseiller du salarié. La liste et les coordonnées des conseillers sont consultables :

- dans les locaux de l'inspection du travail : 2 rue du Champ Fleuri, 69001 Lyon ;
- à la mairie : 2 rue Principale, 60001 Lyon.

Si vous souhaitez vous faire assister, merci de nous en informer préalablement.

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

Le chargé de développement RH

LETTRE DE NOTIFICATION DE LICENCIEMENT

Lyon, le 21 décembre 2021

Objet : Licenciement

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 et ont eu pour conséquence la détérioration du climat en interne et la démotivation des équipes. Vous avez de façon systématique refusé toute concertation et avez évoqué publiquement vos désaccords avec les autres actionnaires. 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 trois mois que nous vous dispensons d'effectuer et qui vous sera néanmoins rémunéré.

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

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

Le Président

LETTRE DE CONTESTATION

Lyon, le 5 janvier 2022

Objet : Contestation de licenciement

Monsieur,

J'entends par la présente contester le motif du licenciement évoqué dans votre courrier du 21 décembre 2021.

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 subi, 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.

Alphonse Vernier

PROTOCOLE D'ACCORD TRANSACTIONNEL

ENTRE

La société DevLOG au capital de 25 000 euros, dont le siège social est représenté par son Président directeur général, ci-après dénommé « la Société »

D'une part,

ET

Monsieur Alphonse Vernier, ci-après dénommé « le Salarié »

D'autre part.

Il a été préalablement rappelé ce qui suit :

Le Salarié a été engagé par un contrat à durée indéterminée le 1^{er} juin 2017 en qualité de directeur général. La Société, envisageant un licenciement, a convoqué le Salarié par lettre recommandée avec AR, en date du 10 décembre 2021.

Lors de l'entretien qui a eu lieu le 18 décembre 2021 puis dans la lettre de licenciement avec AR du 21 décembre 2021 présentée le 23 décembre 2021, 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'opinions avec les autres actionnaires ;
- 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 5 janvier 2022 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 et 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. Le Salarié rappelle qu'il a, tout au long de son contrat, 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.

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. 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.

Par ailleurs, la Société cède à titre gratuit au Salarié son ordinateur portable ainsi que les périphériques, 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 relatives 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

La fin du préavis théorique du Salarié est fixée au 23 mars 2022. Il est entendu que la période du préavis non effectuée sera rémunérée.

Art. 7

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 relatives 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 13 février 2022, en double exemplaire,
Faire précéder de la mention « Lu et approuvé, bon pour transaction et renonciation ».

DevLOG

Le Salarié

Représentée par le Président

[OceanofPDF.com](https://oceanofpdf.com)

MISSION 11

VERSEZ LE SOLDE DE TOUT COMPTE APRÈS UN LICENCIEMENT

Monsieur Vernier est licencié le 21 décembre 2021 pour motif personnel au titre de son contrat de travail, dont les caractéristiques sont les suivantes :

- contrat signé le 1^{er} juin 2017 ;
- salaire brut depuis janvier 2021 de 15 600 € ;
- salaire brut 2020 de 15 000 €.

De plus, il a perçu une prime de 10 000 € en janvier 2020 et une prime de 4 000 € en mars 2021. Au 30 novembre 2021, il bénéficie d'un solde de congés payés de 20 jours (à compter en jours ouvrés) et 50 000 € d'indemnité transactionnelle lui sont proposés.

.....

ACTION

Calculez son solde de tout compte.

.....

► [Fiche outil 8](#)

CORRIGÉ

La date du contrat de travail est le 1^{er} juin 2017. Le licenciement est notifié le 21 décembre 2021 par LRAR présentée le 23 décembre 2021. La fin du préavis théorique est le 23 mars 2022. 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.

- Calcul de l'ancienneté à la fin du préavis théorique : 3,81.

L'ancienneté se calcule en années et mois pleins, soit ici 3 ans et 10 mois. Nous prenons donc 3,81.

- Calcul du salaire de référence

Moyenne des 12 derniers mois précédant la notification : $15\,600 \times 12 + 4\,000 = 15\,933$ € bruts

- Calcul du solde des congés payés

Le 30 novembre 2021, son solde est de 20 congés payés. Le 23 mars 2022, il aura acquis (calcul en jours ouvrables) : $20 + 2,5 \times 3,76 = 29,4$.

- Calcul des indemnités :

Indemnité conventionnelle SYNTEC = $1/3 (15\,933 \times 3,81) = 20\,234,91$ € bruts

Indemnité légale = $1/4 (15\,933 \times 3,81) = 15\,176,18$ € bruts

Indemnité compensatrice : le salaire sur la période de référence (du 1^{er} juin 2021 au 31 mai 2022) permet de calculer l'indemnité compensatrice journalière, soit : $((15\,600 \times 12) + 4\,000) / 12 = 15\,933$ € bruts

Ensuite, on applique la règle du dixième¹ : $15\,933/30 \times 29,4 = 15\,614$

Avec la règle du maintien², on aurait trouvé : $15\,600/26 \times 29,4 = 17\,640$

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

MISSION 12

GÉREZ LE TEMPS DE TRAVAIL ET LES ABSENCES DES SALARIÉS

1. GÉREZ LES ACTIVITÉS DU PERSONNEL

Chaque 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. Chaque développeur consacre tout son temps aux clients. Chaque consultant consacre trois quarts de son temps aux rendez-vous clients et $\frac{1}{4}$ de son temps à la prospection.

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

Les bureaux sont ouverts de la façon suivante (soit une amplitude de 41,5) :

- Lundi : 8h30-12h30 / 14h-18h30
- Mardi : 9h-12 h / 14-18h30
- Mercredi : 9-18 h
- Jeudi : 8h30-19h
- Vendredi : 9h-12h / 14h-17h

ACTION

Analysez les chiffres suivants et faites vos préconisations afin de permettre à l'agence d'assurer la charge de travail nécessaire sur la totalité des tâches à savoir. Reportez-vous au [tableau](#) des salariés au début de cet ouvrage.

	Charge de travail nécessaire
RDV client	756
Prospection	207
Développement	1 890
Total	2 853

CORRIGÉ

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		

	1 365,03		
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	
	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
	113,75	227,5	113,75

Temps disponible Développement client	2 161,2975	Temps nécessaire	1 890
Temps disponible Stratégie	113,7525	Temps nécessaire	0
Temps disponible Contact client	227,505	Temps nécessaire	756
	379,175		207

Temps disponible Prospection		Temps nécessaire	
-------------------------------------	--	-------------------------	--

Il manque du temps pour l'activité « Contact client ». Il faut donc redéployer le temps des collaborateurs vers cette activité. Cela suppose de diminuer le temps consacré à la stratégie, au développement client et à la prospection. Si on ne souhaite pas redéployer, il faudra envisager de faire des heures supplémentaires ou de recourir à des jeunes en alternance qui peuvent absorber une partie de l'activité.

2. GÉREZ LES HEURES SUPPLÉMENTAIRES

Un salarié est rémunéré 2 275 euros bruts par mois. Il travaille à temps plein et doit effectuer des heures supplémentaires. Voici son planning de la semaine 4 :

- Lundi : 9h-12h / 13h-19h
- Mardi : 8h-13h / 14h-17h
- Mercredi : 9h-13h / 14h-19h
- Jeudi : 9h-13h / 14h-18h
- Vendredi : 8h-13h / 14h-19h

Sur le début de l'année (le mois de janvier s'étale de la semaine 1 à 4), 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	8	9	8	10
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

ACTION

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 ?

► [Fiche outil 9](#)

CORRIGÉ

Son salaire net dépasse 1 500 euros nets, il n'est donc pas possible de le payer en espèces (il peut l'être soit en chèque, soit en virement). Il effectue sur les 4 semaines de janvier un total de 30 heures supplémentaires. Ces heures sont majorées à 25 % entre la 36^e et la 43^e heure, au-delà à 50 %.

Il y a dans notre cas :

Semaine	Majoration 25 %	Majoration 50 %
1	8	0
2	6	0
3	7	0
4	8	1
TOTAL	29	1

Il faut donc lui verser : $2\,275 + (1 \times 1,5 \times 15) + (29 \times 1,25 \times 15) = 2\,275 + 22,5 + 543,75 = 2\,835,25$ € bruts. (Taux horaire = 15 = $2\,275/151,67$)

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	8	9	8	10	44
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						40,08

La moyenne sur 12 semaines ne doit pas dépasser 44 heures, ce qui n'est pas 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.

3. GÉREZ UN ARRÊT MALADIE

Josiane Chapron, non-cadre, payée 2 100 euros bruts par mois est malade du 4 au 17 juillet N inclus. Son salaire brut était de 2 000 euros en décembre N-1 et de 2 100 euros en janvier et février N.

DevLOG pratique alors la subrogation, fait l'avance des IJSS (indemnités journalières de Sécurité sociale) et se contente de maintenir le salaire selon la loi de mensualisation. DevLOG pratique donc le calcul de l'absence en jours ouvrables réels.

.....

ACTION

Dressez le schéma simplifié du bulletin de paye de Madame Chapron 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 %.

.....

■ **À noter** : nombre de jours ouvrables en juillet : 27.

► [Fiche outil 5](#)

CORRIGÉ

1. Calcul des indemnités journalières de Sécurité sociale (IJSS) :
 - Base : 3 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 ; on est en dessous, donc on applique le salaire journalier.
2. Les IJSS brutes seront ensuite calculées sur la base de 50 % du salaire journalier, soit : $67,95 / 2 = 33,98$ €
 - Nombre de jours d'absence : 14 jours calendaires
 - Délai de carence de la sécurité sociale : 3 jours
 - Nombre de jours de perception des IJSS : 11 jours

- Découpage du mois :
 - 1^{er} 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

3. 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 juillet : 27
- Retenue pour absence : $2\,100 \times (12 / 27) = 933,33 \text{ €}$

4. Montant des IJSS brutes (en calendrier) : $11 \times 33,98 = 373,78 \text{ €}$

Montant des IJSS nettes : $373,78 \times 0,933 = 348,74 \text{ €}$ (les IJSS ne sont soumises qu'à 6,7 % de CSG et CRDS)

La période de maintien de salaire (11 au 17 juillet) représente 6 jours ouvrables. Si l'employée avait travaillé normalement sur cette période, son salaire aurait été de : $2\,100 \times (6 / 27) = 466,67 \text{ €}$. Selon la loi, elle 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 juillet) sont égales à : $7 \times 33,98 = 237,86 \text{ €}$.

**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

4. GÉREZ UN ARRÊT MALADIE ET DES CONGÉS PAYÉS

Le salaire mensuel de base de Charles Derichemont est de 6 800 euros bruts et sa durée annuelle de travail est forfaitaire (218 jours). Il a perçu 78 000 euros de salaire sur l'année de référence.

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

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

ACTION

Calculez le contenu de son bulletin de salaire.

■ **À noter :** le mois comporte 22 jours ouvrés.

CORRIGÉ

CONTENU DU BULLETIN DE SALAIRE DE CHARLES DERICHEMONT

	Calcul	Total (en €)
Retenue CP	$(6\,800/22) \times 5$	1 545,45
Indemnité CP (règle du 10^e) –	$78\,000/10/25 \times 5$	1 560

Solution retenue		
Indemnité CP (règle du maintien)	•	1 545
Retenue maladie	$(6\,800/22) \times 5$	1 545,45
IJSS brutes	$6\,800 \text{ (ramenés au plafond)} \times 3/91,25 \times 05$	43,80
IJSS nettes	$43,80 \times 0,933$	40,86
Total des IJSS nettes (5 jours calendaires – 3 jours de carence)	$2 \times 40,86$	81,72

5. AMÉNAGEZ DU TEMPS DE TRAVAIL

Le Code du travail prévoit un nombre maximal de jours travaillés dans l'année civile. Il s'agit de 218 jours pour les personnels au forfait (cadres autonomes dont la durée du temps de travail ne peut être prédéterminée, ayant signé une convention de forfait). Au-delà de ce quota, des RTT doivent être données. Il faut donc regarder si le calendrier de l'année conduit à dépasser ces 218 jours.

Pour effectuer le calcul, on prend le nombre de jours dans l'année : année bissextile ou non (365 ou 366), auquel on retranche le nombre de samedi et dimanche (104 ou 105), le nombre de jours de CP (25 jours ouvrés) et le nombre de jours fériés qui tombent en semaine (en fonction de l'année).

.....

ACTION

Début 2022, comme chaque année, rédigez une note de service à l'attention des personnels au forfait jours pour leur indiquer le nombre de RTT dont ils pourront bénéficier.

.....

CORRIGÉ

Objet : Journées RTT pour l'année 2022

Chers collègues,

En 2022, le nombre total de jours de RTT est de 10 jours (218 (forfait) – [365 – 105 samedis/dimanches – 25 jours de congés – 7 jours fériés en semaine])

Les jours RTT « employeur » sont fixés comme suit :

- Vendredi 15 juillet 2022 ;
- Mardi 16 août 2022.

Ces dispositions sont arrêtées pour l'année 2022.

Vous avez donc le loisir de choisir 8 jours à votre convenance sachant que les jours de RTT « employés » non « consommés » avant le 31 décembre 2022 ne sont pas reportables en 2023.

Nous restons à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.

La direction

MISSION 13

INTÉGREZ DES JEUNES DANS L'ENTREPRISE

Pour la période estivale, DevLOG recrute un stagiaire du 1^{er} juillet au 30 septembre. De plus, un apprenti en 1^{re} année de CAP, âgé de 18 ans, rejoindra l'entreprise le 1^{er} septembre.

ACTIONS

1. Calculez le salaire que DevLOG doit verser à son stagiaire. Quelles sont les charges afférentes ? Quelles sont les obligations de l'entreprise envers lui ?
2. Calculez le salaire que versera l'entreprise à son apprenti. Quelle sera le montant des charges à payer et les avantages éventuels liés au contrat ?

► [Fiche outil 12](#)

CORRIGÉ

1. Le stagiaire restera 3 mois. Sa gratification brute mensuelle sera donc pour 22 jours travaillés en moyenne, soit : $15\% \times 26$ (plafond de la Sécurité sociale journalier) $\times 154 = 600,60$ € 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. Ainsi, le stage ne pourra 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).

2. Si l'on prend la grille de salaire des apprentis, le salaire brut de l'apprenti de DevLOG sera de 43 % du SMIC (deuxième colonne et première ligne).

Situation	16 à 17 ans	18 à 20 ans	21 à 25 ans	26 ans et plus
1^{re} année	27 % du SMIC, soit 419,74 €	43 % SMIC, soit 668,47 €	Salaire le + élevé entre 53 % du SMIC, soit 823,93 € et 53 % du salaire minimum conventionnel correspondant à l'emploi occupé pendant le contrat d'apprentissage	100 % du SMIC Salaire le + élevé entre le SMIC (1 554,58 €) et le salaire minimum conventionnel correspondant à l'emploi occupé pendant le contrat d'apprentissage
2^e année	39 % du SMIC, soit 606,29 €	51 % du SMIC, soit 792,84 €	Salaire le + élevé entre 61 % du SMIC, soit 948,30 € et 61 % du salaire minimum conventionnel correspondant à l'emploi occupé pendant le contrat d'apprentissage	100 % du SMIC Salaire le + élevé entre le SMIC (1 554,58 €) et le salaire minimum conventionnel correspondant à l'emploi occupé pendant le contrat d'apprentissage
3^e année	55 % du SMIC, soit 855,02 €	67 % du SMIC, soit 1 041,57 €	Salaire le + élevé entre 78 % du SMIC, soit 1 212,58 € et 78 % du salaire minimum conventionnel correspondant à l'emploi occupé pendant le contrat d'apprentissage	100 % du SMIC Salaire le + élevé entre le SMIC (1 554,58 €) et le salaire minimum conventionnel correspondant à l'emploi occupé pendant le contrat d'apprentissage

Source : servicepublic.fr

OceanofPDF.com

MISSION 14

RÉPONDEZ À UN CONTRÔLE URSSAF

Le 1^{er} février 2021, vous recevez un avis de contrôle de l'URSSAF. Le 1^{er} mars 2021, Madame Dubois (en charge du contrôle) se présente dans les locaux de DevLOG. Elle vous explique le déroulement de ce contrôle qui se fera 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 (chèques-vacances, tickets restaurants...) sur l'année 2020 uniquement, bien qu'elle soit autorisée à contrôler les 3 dernières années.

.....

ACTIONS

1. Préparez les documents obligatoires pour cet audit.
2. Expliquez les étapes et le contenu de l'audit. Quels sont les points susceptibles d'engendrer un redressement ?
3. Calculez les allégements JEI (Jeune Entreprise Innovante). DevLOG est-elle bien éligible ?

.....

► [Fiches outils 11 et 12](#)

CORRIGÉ

1. Documents obligatoires pour l'audit

- 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.

2. Étapes de l'audit et points susceptibles d'engendrer un redressement



Dans notre cas, voici les vérifications effectuées par Madame Dubois et les points susceptibles d'engendrer un redressement.

- Chèques-vacances

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

- Tickets restaurants

Si un prélèvement de 4 euros a été effectué sur le bulletin des salariés, cela signifie que l'employeur prend en charge 6 euros (supérieurs à 5,55 euros, soit le taux 2021). Le redressement portera sur $(6 - 5,55) \times \text{nombre de salariés concernés} \times \text{nombre de jours travaillés}$. 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 2020 (on exclut les congés, RTT).

- **Frais professionnel**

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 : $30\,000 \times 0,405 = 12\,150$ €. Il y a donc une somme de 2 850 euros passible de redressement.

- **Prêts au personnel**

Le prêt à taux 0 % constitue un risque avec l'URSSAF. Si l'employeur souhaite appliquer un taux d'intérêt, celui-ci ne doit pas excéder le taux d'usure (article L.313-3 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.

BRUT	4,5 fois SMIC	Éligible plafond individuel	Bas salaire	Exonération assurance maladie 13,3 %	Exonération assurance vieillesse plafonnée 8,55 %	Exonération assurance vieillesse non plafonnée 1,9 %	Exonération allocations familiales 5,25 % (si > 3,5 SMIC sinon 3,45 %)	Total exonérations
3 225	6 995,78	3 225	OK	428,93	275,74	6,28	111,25	812,20
6 000	6 995,78	6 000	OK	904,40	283,09	129,20	3,77	1 623,69
3 500	6 995,78	3 500	OK	463,50	283,09	66,50	120,75	935,84
3 780	6 995,78	3 780	OK	502,74	283,09	7,52	130,41	988,06
3 290	6 995,78	3 290	OK	437,57	281,30	62,51	113,51	894,88
3 890	6 995,78	3 890	OK	517,37	283,09	73,91	134,21	1 008,58
2 890	6 995,78	2 890	OK	384,37	247,10	54,91	99,71	786,08
3 120	6 995,78	3 120	OK	414,96	266,76	59,28	107,64	848,64
2 930	6 995,78	2 930	OK	395,34	254,79	56,62	102,01	810,55
2 930	6 995,78	2 930	OK	395,34	254,79	56,62	102,81	810,55

3. Allégements JEI et éligibilité

Vérification des conditions d'éligibilité (calculs en page de gauche) :

- 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 est détenu de manière continue à 50 % par un associé unique ;
- 10 salariés correspondent aux critères et bénéficient d'exonération. Sur ces 10 personnes toutes ont un salaire supérieur à 1,6 fois le SMIC et ne sont donc pas éligibles à la réduction sur les bas salaires mais soumises à la JEI. Les plafonds individuels (4,5 SMIC et collectif 5 PASS) ne sont pas dépassés.

De plus, l'entreprise existe depuis 2017. Elle bénéficie d'exonérations jusqu'en 2025. Il n'y a plus de dégressivité. Toutes les conditions sont remplies, DevLOG peut donc bien bénéficier du statut de jeune entreprise innovante sans risque URSSAF.

ANNEXES

Avantages sociaux perçus par les salariés de DevLOG

• Chèques-vacances

Salariés	Salaire mensuel brut	Nombre de chèques-vacances attribués	Valeur faciale	Part patronale 80 %
1. Pinon	3 600	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

• Frais kilométriques

Le dirigeant a perçu 15 000 euros de frais kilométriques pour 2020. Il a effectué 30 000 kilomètres 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. Ces voitures neuves ont été achetées par la société et 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).

■ **À noter :** référez-vous au tableau du barème kilométrique au 15 février 2021 (voir [fiche outil 4](#)).

- **Autres avantages perçus**

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 2020 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.

Allégements JEI (Jeune Entreprise Innovante)¹

CONDITIONS LÉGALES	DevLOG
< 250 salariés	34 salariés
CA annuel < 50 M Bilan < 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
Être indépendante (son capital doit être détenu pour 50 % au minimum par des personnes physiques, d'autres JEI détenues au moins à 50 % par des personnes physiques, des associations ou fondations reconnues d'utilité publique à caractère scientifique, des établissements de recherche et d'enseignement)	100 % détenus par le fondateur et ses associés

Salariés	Date embauche	Intitulé de poste	Âge	Statut	Salaire brut mensuel
1. Benoît	1 ^{er} avril 2019	Développeur	27	Cadre	3 225
2. Derichemont	1 ^{er} septembre 2017	Directeur de la recherche et du développement	45	Cadre	6 800
3. Durant	1 ^{er} mars 2018	Développeur	33	Cadre	3 500
4. Faron	1 ^{er} août 2019	Développeur	49	Cadre	3 780
5. Janet	1 ^{er} novembre 2018	Développeur	59	Cadre	3 290
6. Muller	1 ^{er} novembre 2018	Développeur	39	Cadre	3 890
7. Ortense	1 ^{er} décembre 2020	Développeur	46	Cadre	2 890
8. Quinson	1 ^{er} juin 2019	Développeur	29	Cadre	3 120
9. Roux	1 ^{er} avril 2020	Développeur	54	Cadre	2 980
10. Teste	1 ^{er} février 2019	Développeur	27	Cadre	2 980

Période d'essai convention collective SYNTEC

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.

Indemnités de licenciement SYNTEC

L'indemnité de licenciement se calcule en mois de rémunération sur les bases suivantes.

Après 2 ans d'ancienneté, un tiers de mois par année de présence de l'ingénieur ou du cadre, sans pouvoir excéder un plafond de 12 mois. Le mois de rémunération s'entend dans le cas particulier comme le douzième de la rémunération des 12 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.

FICHE OUTIL 6

LES CLAUSES D'UN CONTRAT

■ LA 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 de permettre à l'employé de vérifier les conditions d'exécution de son travail.

L'intérêt pour le 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 alors figurer dans le contrat de travail ou la lettre d'engagement. Elle pourra être renouvelée une fois, à condition que cela soit expressément prévu dans le contrat de travail et par accord écrit du salarié. De plus, la convention collective doit le prévoir.

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

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

■ LA 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.

■ LA 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 et ne peut être insérée dans un contrat de travail à temps partiel.

■ LA 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 ;

- 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 DÉBIT 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 valide. Il faut que :

- le financement de la formation soit exclusivement à la charge de l'employeur ;
- la clause soit prévue par le contrat de travail (ou par un avenant) ;
- 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.

FICHE OUTIL 7

LE CONTRAT DE TRAVAIL À DURÉE INDÉTERMINÉE – CADRE (MODÈLE)

Entre les soussignés,

La société X, SASU au capital de X euros, Sise à X

Immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de X, sous le numéro X

Représentée par X, en qualité de Directeur Général

Dénommée ci-après « la Société »

D'une part,

Et Monsieur X, demeurant au X

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 X ci-après, aux

conditions générales de la convention collective nationale X, ainsi qu'aux conditions particulières définies au présent contrat.

Article 2 – Fonctions¹

Le Salarié exercera pour le compte de la Société les fonctions X, statut cadre.

Coeff. : X

Position : X

Article 3 – Rémunération²

Le Salarié bénéficiera d'une rémunération mensuelle brute forfaitaire fixée à X 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 X % du minimum conventionnel (X euros) correspondant à son coefficient et une rémunération annuelle à l'embauche au moins égale à une fois le plafond de la Sécurité sociale.

La comptabilisation du temps de travail du Salarié se fait en jours avec un maximum de 218 jours, journée de solidarité incluse. Le Salarié n'est pas soumis aux durées maximales quotidiennes, hebdomadaires. Il bénéficie d'un repos quotidien minimal de 11 heures.

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 congé fixé par la réglementation en vigueur soit 30 jours ouvrables. L'année de référence est fixée du 1^{er} 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 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 X ou dans tout autre endroit où la société exercera son activité, où qu'elle soit située en France métropolitaine. Le Salarié accepte que son lieu de travail, ses fonctions, ses 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 transport 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 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 12 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 6 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 X 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-concurrence³

Le Salarié s’engage aussi longtemps qu’il exercera des fonctions au sein de la Société et pendant les 12 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, aucune activité de nature à pouvoir être concurrente de celles exercées au sein de la Société ;
- 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 de commercialiser des services concurrents à ceux proposés par la Société ;
- 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 la Société. Et ce, personnellement ou par personne interposée, à titre onéreux ou gratuit, pour son compte ou pour celui de tous tiers.

La Société pourra libérer le Salarié 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, le Salarié percevra, le cas échéant à compter de la date de cessation de ses fonctions, une indemnité forfaitaire de X euros par mois.

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 4 mois, renouvelable une fois, à l'initiative de l'une ou l'autre des deux parties à compter de la date d'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 un mois d'essai ;
- 2 semaines après un mois de présence ;
- 1 mois après 3 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 8 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 L.1234-1 et suivants du Code du travail.

En cas de démission, le Salarié devra respecter 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 XX/XX/XXXX.

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 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 X, en double exemplaire, le XX/XX/XXXX.

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

Le Salarié

La Société

OceanofPDF.com

FICHE OUTIL 8

LA PROCÉDURE DE LICENCIEMENT

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. L'employeur dispose d'un délai de 2 mois pour sanctionner le salarié. Au-delà, les faits seront prescrits (Code du travail, article L.1332-4). Concernant un licenciement pour faute grave ou lourde, aucune indemnité n'est due.

Le salarié doit être convoqué et recevoir un courrier précisant cette convocation dans un délai de 5 jours ouvrables avant la convocation.

■ LA LETTRE DE CONVOCATION

La lettre de convocation comporte les informations suivantes :

- objet de l'entretien ;
- date, heure et lieu ;

- possibilité pour le salarié de se faire assister durant l’entretien par une personne de l’entreprise.

En l’absence de représentants du personnel, 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).

Puis, au moins 2 jours ouvrables après l’entretien, le licenciement sera notifié de nouveau par courrier. La date de présentation de la lettre recommandée marque le début du préavis.

■ LA LETTRE DE NOTIFICATION

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

Dans un délai de 15 jours suivant la notification du licenciement l’employeur peut, à son initiative, préciser les motifs du licenciement.

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.

Le salarié peut ensuite contester ce licenciement, de nouveau par courrier. Il est possible de conclure une transaction afin d’éviter un contentieux. Le protocole d’accord transactionnel doit alors rappeler les faits.

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.

■ LE PROTOCOLE D'ACCORD TRANSACTIONNEL

La transaction doit être consignée par écrit. L'article 2044 du Code civil dispose que : « *La transaction est un contrat par lequel les parties terminent une contestation née ou préviennent une contestation à naître. Ce contrat doit être rédigé par écrit* ».

L'article 2052 précise de plus que : « *Les transactions ont, entre les parties, l'autorité de la chose jugée en dernier ressort. Elles ne peuvent être attaquées pour cause d'erreur de droit, ni pour cause de lésion* ».

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.

■ LES DÉLAIS DE PRESCRIPTION

- Paiement des salaires : 3 ans
- Exécution du contrat de travail : 2 ans
- 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 ; 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

OceanofPDF.com

FICHE OUTIL 9

LES HEURES SUPPLÉMENTAIRES ET COMPLÉMENTAIRES

Seuls les salariés à temps plein sont concernés par les heures supplémentaires. Pour les salariés à temps partiel, il s'agit d'heures complémentaires.

■ LES HEURES SUPPLÉMENTAIRES

Les heures supplémentaires sont effectuées à la demande de l'employeur. Le nombre effectué chaque année ne doit pas dépasser un contingent de 220 heures (en l'absence d'accord ou de convention). Elles sont calculées de la façon suivante.

En l'absence de convention ou d'accord collectif d'entreprise, les heures supplémentaires accomplies au-delà de la durée légale hebdomadaire sont majorées de :

- 25 % pour les 8 premières heures supplémentaires travaillées dans la même semaine (de la 36^e à la 43^e heure) ;

- 50 % pour les heures suivantes.

Une convention ou un accord collectif d'entreprise peut fixer le taux de rémunération des heures supplémentaires accomplies au-delà de la durée légale hebdomadaire. Ce taux est au minimum fixé à 10 %.

Les heures supplémentaires peuvent être réglées en espèces si elles ne dépassent pas les 1 500 euros nets, ou par virement et chèque.

Cependant, la rémunération des heures supplémentaires peut être remplacée, en tout ou partie, par un repos compensateur équivalent. Une contrepartie en repos est possible si elle est prévue par convention ou accord collectif d'entreprise ou d'établissement. Cette convention ou accord fixe la durée, les caractéristiques et les conditions de la prise de cette contrepartie sous forme de repos.

En l'absence de convention ou d'accord, l'employeur peut mettre en place dans l'entreprise une contrepartie sous forme de report. Si l'entreprise dépasse le contingent, le repos obligatoire est fixé à :

- 50 % des heures supplémentaires accomplies au-delà du contingent ;
- 100 % de ces mêmes heures si l'entreprise emploie plus de 20 salariés.

Le repos doit être pris dans un délai de 2 mois.

■ LES HEURES COMPLÉMENTAIRES

Pour les salariés à temps partiel, les heures complémentaires ne peuvent excéder 1/10^e de la durée hebdomadaire ou mensuelle de travail prévue dans le contrat de travail (peut être portée à 1/3 de la durée hebdomadaire ou mensuelle par convention ou accord d'entreprise).

Ces heures complémentaires ne doivent pas porter la durée de travail du salarié au niveau de la durée légale (ou de la durée conventionnelle applicable dans l'entreprise si elle est inférieure).

Le taux de majoration d'une heure complémentaire peut être fixé par convention ou accord de branche étendu, sans être inférieur à 10 %. À défaut de convention ou d'accord, le taux de majoration est fixé à :

- 10 % pour chaque heure complémentaire accomplie dans la limite de $1/10^e$ de la durée de travail fixé dans le contrat ;
- 25 % pour chaque heure accomplie au-delà de $1/10^e$ (et dans la limite de $1/3$).

OceanofPDF.com

FICHE OUTIL 10

LES STAGIAIRES ET APPRENTIS

■ LA RÉGLEMENTATION DES STAGES

Les stages font l'objet d'une convention et ne peuvent dépasser une durée de 6 mois. La gratification des stages est obligatoire à partir de 2 mois consécutifs ou non, soit l'équivalent de 44 jours (sur la base de 7 heures par jour), au cours de l'année d'enseignement (scolaire ou universitaire).

Le montant de la gratification versé au stagiaire doit être précisé dans la convention de stage. Ce montant peut être fixé soit par la convention de branche ou l'accord professionnel étendu, ou à défaut par décret. La gratification est versée mensuellement au stagiaire.

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 ne sont dues, ni par l'entreprise d'accueil, ni par le stagiaire¹.

Le nombre de stagiaires dont la convention de stage est en cours pendant une même semaine civile ne peut excéder :

- 15 % de l'effectif (arrondis à l'entier supérieur) pour les entreprises ayant un effectif d'au moins 20 salariés ;
- 3 stagiaires pour les entreprises ayant un effectif de moins de 20 salariés.

Ce quota ne s'applique toutefois pas en cas de prolongation du stage, par exemple suite à une maladie ou une grossesse.

Enfin, chaque stagiaire doit être encadré par un tuteur dans l'entreprise. Le nombre de stagiaires pris en charge par un même tuteur est toutefois limité (3 conventions de stage en cours d'exécution)².

■ LA RÉGLEMENTATION DES APPRENTISSAGES

GRILLE DE SALAIRE APPRENTI

	Moins de 18 ans	18 à 20 ans	21 ans et plus
1 ^{re} année	(27 % SMIC)	(43 % SMIC)	(53 % SMIC)
2 ^e année	(39 % SMIC)	(51 % SMIC)	(61 % SMIC)
3 ^e année	(55 % SMIC)	(67 % SMIC)	(78 % SMIC)

SMIC

SMIC	SMIC horaire brut	SMIC brut mensuel (base 35h par semaine)
Cas général	10,25 €	1 554,58 €
Salariés entre 17 et 18 ans (abattement de 10 %)	9,23 €	1 399,12 €

Salariés de moins de 17 ans (abattement de 20 %)	8,20 €	1 243,66 €
--	--------	------------

Les employeurs d'apprentis bénéficient du régime de réduction générale de cotisations patronales au taux maximal (réduction sur les bas salaires, ex-réduction « Fillon »). Les apprentis sont par ailleurs exonérés de la totalité des cotisations salariales d'origine légale et conventionnelle pour la part de rémunération inférieure ou égale à un plafond fixé à 79 % du SMIC.

De plus, les entreprises bénéficient d'une aide unique à l'embauche applicable aux contrats conclus depuis le 1^{er} janvier 2019. Elle peut être conservée chaque année pendant 3 ou 4 ans selon la durée du contrat. Elle ne concerne toutefois que :

- les entreprises de moins de 250 salariés ;
- les contrats d'apprentissage visant un diplôme ou un titre à finalité professionnelle équivalant en plus du baccalauréat.

Le montant de cette aide est de :

- 4 125 € maximum pour la 1^{re} année du contrat d'apprentissage ;
- 2 000 € maximum pour la 2^e année du contrat d'apprentissage ;
- 1 200 € maximum pour la 3^e année du contrat d'apprentissage.

Elle peut exceptionnellement être accordée une 4^e année (à hauteur de 1 200 €) dans certaines situations où le contrat d'apprentissage excède 3 ans (par exemple, en cas d'échec à l'obtention du diplôme ou du titre professionnel visé)³.

À noter : les entreprises de plus de 250 salariés doivent respecter un quota d'alternant de 5 % (jeunes en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage, VIE, CIFRE). Si elles ne le respectent pas, leur taxe d'apprentissage est augmentée. À l'inverse, une aide de l'État dite « Bonus Alternants » est créée pour les entreprises de 250 salariés et plus, dont le nombre de salariés en alternance dépasse, au titre d'une année, le seuil de 5 % de l'effectif moyen de l'entreprise.

Par ailleurs, dans le cadre du plan « 1 jeune 1 solution », des aides temporaires sont mises en place sous conditions. Une aide financière de :

- 5 000 € pour un alternant de moins de 18 ans ;

- 8 000 € pour un alternant majeur (jusqu'à 29 ans révolus) pour la 1^{re} année de chaque contrat d'apprentissage conclu entre le 1^{er} juillet 2020 et le 31 décembre 2021 préparant à un diplôme jusqu'au master (bac + 5 – niveau 7 du RNCP)⁴.

Attention ! L'entreprise ne peut accueillir plus de 2 apprentis en même temps pour un maître d'apprentissage.

OceanofPDF.com

FICHE OUTIL 11

LE CONTRÔLE URSSAF

■ LE DÉROULEMENT DU CONTRÔLE

L'URSSAF envoie un avis de passage 30 jours au moins avant le contrôle.

Elle peut contrôler uniquement les 3 dernières années, peut exiger tous les documents dont elle a besoin et un accès au système informatisé de paye. Lors du début du contrôle, elle doit faire référence à la charte du cotisant¹ contrôlé (envoyée avec l'avis²). Si le contrôle est réalisé en 2021, il peut porter sur les années 2020, 2019 et 2018.

Si l'entreprise a plus de 11 salariés, le contrôle s'effectuera sur place. Les entreprises peuvent mettre à disposition, de manière dématérialisée, les documents et pièces justificatives dans un cadre défini et harmonisé avec la législation fiscale.

À l'issue du contrôle, l'inspecteur adresse à l'employeur un document de fin de contrôle nommé « la lettre d'observation ». Cette lettre mentionne l'objet du contrôle, les documents consultés, la période vérifiée et la date de fin du contrôle. L'employeur dispose alors d'un délai de 30 jours à compter de la réception du document de fin de contrôle pour répondre aux observations ou réagir au redressement envisagé en demandant un

réexamen de la situation et/ou en apportant de nouveaux éléments au dossier. Il s'agit de la période contradictoire.

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 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. L'employeur peut demander une prolongation de 30 jours de la durée de la période contradictoire initiale.

Dans les 2 mois suivant la mise en demeure, l'employeur a deux solutions : payer ou contester le redressement. Si l'employeur conteste le redressement, il lui 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 ensuite 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 la réclamation.

En cas de refus, la décision de la CRA peut être contestée en saisissant le pôle social du tribunal de grande instance (ex-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 un délai de 2 mois à compter de la date de notification de la décision de la commission³.

■ LES SANCTIONS POSSIBLES

L'entreprise bénéficie du droit à l'erreur instauré par la loi Essoc. Dans le cas contraire, des majorations de retard sont prévues par la loi :

- une majoration initiale de 5 %, adossée aux cotisations redressées sera décomptée à l'établissement de la mise en demeure, pour couvrir le retard de règlement mis à jour par le contrôle ;

- à partir du 1^{er} février de l'année qui suit celle au titre de laquelle les régularisations sont effectuées, une majoration complémentaire de 0,2 % des cotisations redressées pourra être ajoutée, le cas échéant, par mois ou fraction de mois de retard, en vue cette fois de financer le délai de règlement des cotisations non régularisées. Ce taux passe à 0,1 % en cas de paiement des cotisations et contributions faisant l'objet du redressement dans les 30 jours suivant l'émission de la mise en demeure.

Des sanctions sont également appliquées en cas de travail dissimulé (majoration complémentaire de 25 % sur l'ensemble des montants mis en recouvrement à l'issue du contrôle, portée à 40 % en cas de travail dissimulé aggravé).

FICHE OUTIL 12

LE STATUT JEUNE ENTREPRISE INNOVANTE

■ LES SPÉCIFICITÉS DU STATUT JEI

Les entreprises bénéficient du statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI) si elles ont été créées entre le 1^{er} janvier 2004 et au plus tard le 31 décembre 2022.

Le statut JEI, permet de bénéficier d'une exonération de cotisations patronales d'assurances sociales et d'allocations familiales sur les rémunérations versées :

- aux salariés exerçant certaines activités pour lequel l'employeur est soumis à l'obligation d'assurance chômage ;
- 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 d'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.

■ LES CONDITIONS D'OBTENTION DU STATUT JEI

- L'entreprise doit employer moins de 250 personnes tout établissement confondu.
- L'entreprise 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 8 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.
- L'entreprise 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 de l'entreprise doit être détenu de manière continue à 50 % au moins par des personnes physiques ou certaines personnes morales listées par la loi.

■ LES EMPLOIS CONCERNÉS

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 salariés affectés directement à la réalisation des opérations de conception de prototypes ou d'installations pilotes de nouveaux produits.

L'exonération est ouverte par la loi aux salariés qui exercent les fonctions listées ci-avant dans la mesure où l'exercice de ces fonctions conduit à une implication directe dans le projet de recherche et de développement. Ce niveau d'implication n'étant pas explicitement précisé par les textes, il convient d'en retenir une interprétation juste et équitable.

Par simplification, le bénéfice de l'exonération au titre d'un salarié sera considéré comme acquis dès lors que la moitié de son temps de travail au moins est consacrée à un ou des projets de recherche et de développement, et l'exonération ne pourra être remise en cause.

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.

L'exonération s'applique donc à taux plein jusqu'au dernier jour de la huitième année suivant celle de la création de l'établissement. Cette disposition s'applique aux cotisations dues sur les rémunérations versées à compter du 1^{er} janvier 2014.

Source : urssaf.fr

CHAPITRE 3

GESTION DES COMPÉTENCES

OceanofPDF.com

Mission 15 Anticipez les évolutions de la structure

Mission 16 Impliquez les managers dans les entretiens professionnels

Mission 17 Élaborez une fiche de poste

Mission 18 Mettez en place un intranet RH

Mission 19 Faites une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Mission 20 Mettez en place un système d'évaluation à 360°

Mission 21 Anticipez les problèmes des « doubles carrières »

MISSION 15

ANTICIPEZ LES ÉVOLUTIONS DE LA STRUCTURE

Dans le cadre de sa croissance, DevLOG entreprend une démarche de gestion prévisionnelle des compétences (GPEC). Elle doit anticiper les ressources nécessaires pour les années à venir, en tenant compte des départs à la retraite, promotions et mobilités diverses.

La GPEC est une démarche adoptée par la fonction RH afin de gérer les besoins à long terme de l'entreprise, tant en termes d'effectifs que de compétences. Sa mise en œuvre permet également d'améliorer l'employabilité des salariés.

.....

ACTIONS

1. À partir du [tableau](#) présentant le personnel de DevLOG en début d'ouvrage, remplissez les tableaux page suivante.
2. Commentez l'évolution en termes de structure et de problématique managériale.
3. Sachant que Laura Adam (assistante de direction) n'a jamais travaillé dans un environnement de hautes technologies, proposez-lui des formations. Par quel(s) moyen(s) pouvez-vous trouver un financement ?
4. Proposez une liste générale de formations et les compétences associées pour tous les salariés.

.....

► [Fiche outil 13](#)

TABLEAUX À COMPLÉTER

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

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

CORRIGÉ

1.

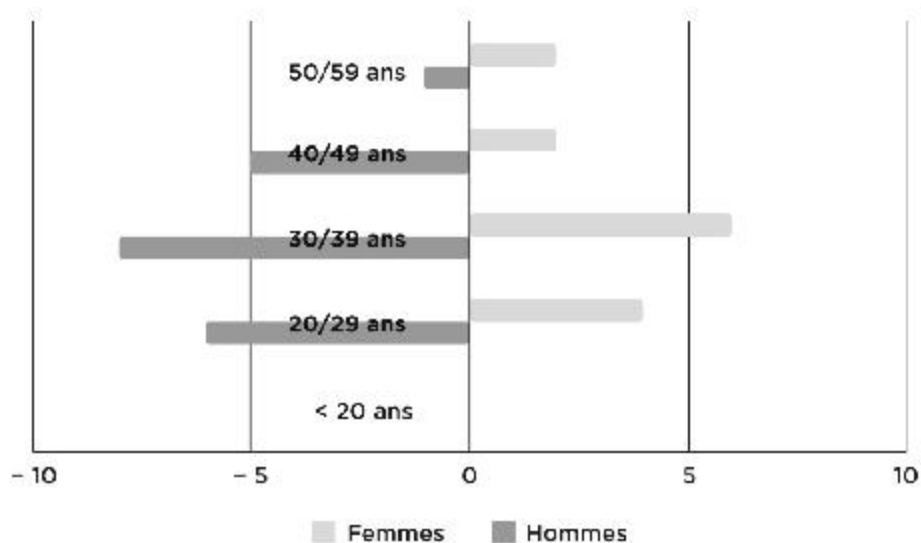
Effectif et répartition par âge – Femmes	Cadres	TAM	TOTAL
< 20 ans	0	0	0
20 / 29 ans	2	2	4

30 / 39 ans	6	0	6
40 / 49 ans	2	0	2
50 / 59 ans	1	1	2

Effectif et répartition par âge – Hommes	Cadres	TAM	TOTAL
< 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

PYRAMIDE DES ÂGES DEVLOG

PYRAMIDE DES ÂGES DEVLOG



2. La pyramide met en évidence une population relativement équilibrée tant en âge qu'en catégories. Les employés de la catégorie TAM sont

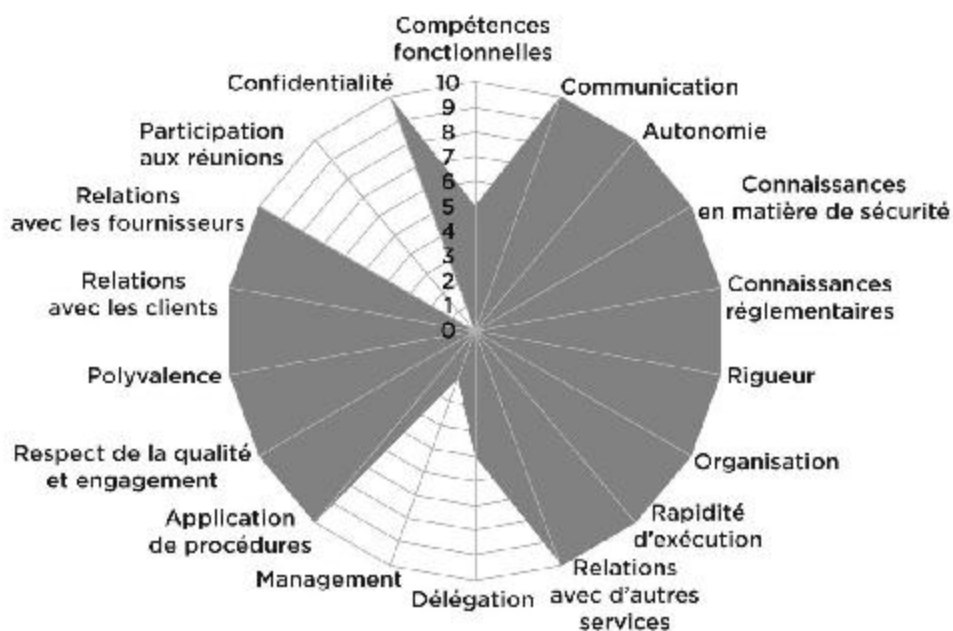
sous représentés ce qui s'explique compte tenu de l'activité et des profils recherchés. La pyramide « en ballon de rugby » semble harmonieuse permettant un renouvellement progressif des populations. Les recrutements ont permis à la structure d'évoluer mais on constate un excès de cadres. La croissance a été très rapide depuis la création de la société, ce qui peut conduire à une structure déséquilibrée.

3. Concernant le poste d'assistante de direction, Laura Adam doit être autonome, organisée, bonne communicante. Elle va donc devoir s'adapter. Il est possible de lui proposer une formation sur les fondamentaux en matière de système d'information et une formation en gestion du temps. Cette formation peut être envisagée sur le plan de développement des compétences et sera effectuée sur les heures de travail avec maintien de salaire car il s'agit d'une demande de l'employeur. DevLOG peut se renseigner auprès de l'OPCO (opérateur de compétences), Laura Adam peut également mobiliser son CPF (compte personnel de formation) ou formuler une demande de VAE (validation des acquis d'expérience). La direction de DevLOG devra ensuite veiller à organiser une évaluation à chaud (immédiatement après la formation) et à froid (quelque temps après le retour sur le poste).
4. 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. Les objectifs de la direction générale en matière de formation continue sont les suivants (pour tous les salariés) :
 - développer les compétences reliées 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 leur 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.

En bref : formations en anglais, formation gestion de projet, formation au management interpersonnel, formations techniques spécifiques.

ANNEXE

COMPÉTENCES DU POSTE D'ASSISTANT DE DIRECTION



MISSION 16

IMPLIQUEZ LES MANAGERS DANS LES ENTRETIENS PROFESSIONNELS

La note suivante est envoyée aux managers de DevLOG.

Chers collègues,

Depuis quelques années déjà nous avons mis en place des entretiens d'évaluation. Nous allons désormais pérenniser notre démarche et la renforcer. La loi nous impose des entretiens professionnels tous les 2 ans. Vous mènerez donc à la fois les entretiens annuels d'évaluation et les entretiens professionnels. 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 cet 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 à 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 :

- bilan du parcours professionnel du salarié avant et depuis son entrée dans l'entreprise ;
- identification des besoins de l'entreprise, et des aspirations et compétences du salarié ;
- perspectives d'évolution professionnelle.

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

ACTION

Rédigez le guide d'entretien à destination des managers.

► [Fiche outil 14](#)

CORRIGÉ

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. En effet, la loi impose la mise en œuvre d'entretiens professionnels pour tous les salariés tous les 2 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 ainsi 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.

- 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 :
 - être 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 développement des compétences ;
 - 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 2 entretiens dans la même journée ;
 - préparer une explication de la politique de développement des ressources humaines ;
 - rappeler à son collaborateur les finalités de l'entretien ;
 - le collaborateur devra être proactif ;
 - le dialogue doit être ouvert et la relation doit être basée sur la confiance.
- 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 supérieur 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, puis 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.

- Suivi
 - 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.

- 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.

- Plan de développement des compétences

Le service administratif/RH se base sur le contenu des entretiens pour élaborer le plan de développement des compétences (ex-plan de formation) (document qui rassemble l'ensemble des actions de formation retenues par l'employeur pour ses salariés). 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 la formation peut répondre. Seules les actions de formation identifiées lors des entretiens seront prioritaires. Le montant total de ces actions devra être inférieur à l'enveloppe globale.

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 17

ÉLABOREZ UNE FICHE DE POSTE

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

.....

ACTION

Définissez une fiche de poste et appréhendez les moyens de *sourcing* appropriés. Pour vous aider, appuyez-vous sur ces questions préalables :

- Quel est l'intitulé exact du poste ?
- Comment procédez-vous pour ce recrutement ? (Listez et décrivez les étapes).
- À quel code ROME (répertoire opérationnel des métiers et des emplois) correspond la fonction ?
- Quelles compétences et formations sont exigées pour le poste ?
- Quelles vont être les missions ?
- Quelles sont les priorités ?
- Quelles sont les contraintes liées à l'entreprise et ses particularités ?

.....

À noter : 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 de Pôle emploi.

► [Fiche outil 15](#)

CORRIGÉ

L'intitulé choisi est : Chargé(e) de communication interne/externe

Le code ROME identifié est E1103¹. Il est utilisé pour rédiger l'annonce suivante.

Après une première expérience de conduite de projet en tant que chargé(e) de communication dans un domaine technologique, vous souhaitez prendre un nouvel élan. Notre jeune société implantée à Lyon en recherche justement un(e) !

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.

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 (bilans annuels, 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 (vidéos, films...), multimédia (pages web...), visuels (dessins, logos...).
- 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.

Mobilité géographique nationale.

Rattachement hiérarchique : direction générale.

OceanofPDF.com

MISSION 18

METTEZ EN PLACE UN INTRANET RH

Afin de faciliter la communication interne, DevLOG souhaite lancer la mise en place d'un intranet RH intégré dans un projet global de SIRH. Celui-ci doit permettre de communiquer des informations utiles aux salariés. À 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 nouvellement recrutée à la communication, qui elle-même nomme un chef de projet. Une équipe de développeurs est également dédiée au développement du produit.

Le devis remis par Innov-Learn mentionne la somme de 56 750 € HT. Compte tenu du budget important, la direction décide de définir en amont ses besoins et lance une enquête pour connaître les attentes des salariés *via* l'envoi d'un questionnaire, transmis par mail.

ACTIONS

1. Définissez les objectifs d'un tel projet. Que contiendra cet outil ?

2. Citez les éléments qui devront figurer dans le cahier des charges.
 3. Nommez les contraintes d'une mise en place d'un tel outil.
-

► [Fiche outil 16](#)

CORRIGÉ

1. Cet intranet va 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 ils doivent conjointement rendre compte auprès de la direction.

En termes de contenu, il faut prévoir des évolutions rapides liées à la croissance de l'entreprise. Il faut ainsi concevoir un outil souple et adaptable. Exemples de contenus : postes à pourvoir, annuaire, organigramme, nouveaux arrivants, naissances, mariages, suivi du plan de développement des compétences, suivi des congés, règlement intérieur, notes de service, catalogue formation, consignes sécurité, procédures qualité, convention collective, forum d'échange...

2. Le service RH devra veiller à bien étudier le système d'information de l'entreprise et le respect du cahier des charges par le prestataire. Pour cela, 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

3. 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.

OceanofPDF.com

MISSION 19

FAITES UNE GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

En utilisant le [tableau](#) fourni en début d'ouvrage des effectifs à fin 2020, 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	10	2	12

Par ailleurs, la politique de promotion active de l'entreprise appuyée sur un niveau élevé de formation favorise l'accession à l'encadrement. Ainsi, en

5 ans, 3 promotions dans la catégorie supérieure sont possibles.

ACTIONS

1. Calculez la population de salariés selon la projection à 5 ans et complétez le tableau des effectifs.
Que constatez-vous ?

	Cadres	TAM	Total
Effectifs au 31 décembre 2020	29	5	34
Départs			
Promotion vers la catégorie supérieure			
Promotion depuis la catégorie inférieure			
Effectif à 5 ans			

2. Citez des solutions que vous pouvez envisager.
-

CORRIGÉ

1. Population de salariés

	Cadres	TAM	Total
Effectifs au 31 décembre 2020	29	5	34
Départs	– 10	– 2	– 12
Promotion vers la catégorie supérieure	0	– 3	– 3
Promotion depuis la catégorie inférieure	3	0	3
Effectif à 5 ans	22	0	22

On constate que la société n'emploie désormais que des salariés ayant le statut cadre. Cette situation est fréquente dans les ESN (entreprise de

services du numérique, anciennement sociétés de services en ingénierie informatique (SSII ou SS2I)).

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.

2. Il faudra donc 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 ;
- participer aux forums de recrutement (Pôle emploi, APEC, CCI) ;
- mener une campagne ciblée sur les réseaux sociaux ;
- communiquer *via* l'intranet de l'entreprise.

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

- ralentir la promotion des postes non qualifiés vers qualifiés ;
- revoir le pourcentage des promus ;
- modifier le plan de développement des compétences.

OceanofPDF.com

MISSION 20

METTEZ EN PLACE UN SYSTÈME D'ÉVALUATION À 360°

DevLOG 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 son cas, la croissance est forte. Le défi est donc lié au recrutement de nouvelles personnes mais aussi à la fidélisation de celles en place, à leur évolution sur un marché ultra-technique. Pour cela, il faut réfléchir à l'évolution des collaborateurs, en phase avec la société.

Vous décidez alors de faire appel à un cabinet extérieur pour faire un état des lieux et avancer sereinement sur le sujet. Vos objectifs sont les suivants :

- établir un état des lieux et un plan d'action 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'action ;
- adapter les collaborateurs aux mutations de l'entreprise ;
- enrichir les emplois existants ;

- tendre vers l'égalité professionnelle ;
- développer le 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. Cet audit débouche sur la mise en œuvre d'un projet « 360° » auquel un cabinet parisien soumet une proposition (*voir les annexes*).

.....

ACTION

Commentez la proposition du cabinet de conseil. Est-elle adaptée à la situation de DevLOG ?

.....

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 vie d'une start-up.

Avant d'engager cette mission, il est donc 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 le cabinet de conseil 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.

ANNEXES

Cahier des charges pour la mise en place d'une évaluation à 360°

Thèmes à explorer	Durée
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	– 3 mois minimum – 5 jours de travail pour un chef de projet désigné
Suivi	
– Plusieurs réunions avec la direction – Élaboration du plan de développement des compétences 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'OPCO, rapprochement de la branche¹). – 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).

Proposition de mission 360° / Synergie Conseil

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 subordonnées ;
- une certaine pratique du *feedback* ;
- la connaissance des compétences métiers attendues ;
- une culture de l'auto-apprentissage ;
- 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 des collaborateurs identifiés. Chacun est illustré d'une dizaine de situations comportementales normalement attendues chez les managers.

Dans le questionnaire que recevront 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 *feedback* sans grand intérêt pour la personne évaluée. Le questionnaire s'attache ainsi 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 *feedbacks* ;
- 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 pour 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 *feedback*. Il peut se faire aider dans sa sélection par sa hiérarchie, la DRH ou le consultant du cabinet. Si l'évalué dirige un service, il sollicitera l'ensemble de son 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 *feedback* qui amènera un plan de progrès performant.

Feedback

Notre cabinet organise ensuite une restitution (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, composé de 4 phases :

- la sélection des points forts et 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'autre part, il prend en compte 2 à 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 ainsi contribuer à l'élaboration d'une politique managériale performante.

Durée de la mission : 8 mois

Coût : 30 jours de *consulting* à 1 000 € HT.

Pour plus d'informations, référez-vous aux articles suivants :

– Brillet F., « Faut-il avoir peur du 360 ? », lesechos.fr, 24 septembre 2015.

– Rédaction des Éditions Tissot, « Les conditions du succès de la mise en place d'un processus d'évaluation à 360° », editions-tissot.fr, 17 juillet 2019.

OceanofPDF.com

MISSION 21

ANTICIPEZ LES PROBLÈMES DES « DOUBLES CARRIÈRES »

Le taux d'activité des femmes a progressé de 3,1 points en 10 ans en France (hors Mayotte) ; celui des hommes de 1,2 point. En 40 ans, la participation des femmes sur le marché du travail a fortement augmenté, se rapprochant de celle des hommes : en 2018, 68 % des femmes de 15 à 64 ans sont actives, qu'elles soient en emploi ou au chômage¹. De plus, on distingue de plus en plus des couples à doubles carrières, mais aussi des couples à « double revenus », pouvant entraîner plusieurs sources de conflits.

- Sources liées au domaine privé (responsabilités domestiques et familiales, activités extraprofessionnelles, conflits/tensions au sein de la famille, absences fréquentes du conjoint).
- Sources liées au domaine professionnel (lourdeur des horaires, horaires non flexibles, conditions de travail difficiles et/ou stressantes, mobilité géographique, insécurité perçue de l'emploi).
- Conséquences dans la vie privée (rupture du couple, difficulté à assurer ses responsabilités familiales, irritabilité, peu d'activités extraprofessionnelles).
- Conséquences dans le domaine professionnel (insatisfaction, stress, absentéisme et retards, intention de démissionner, diminution de la

performance).

Ainsi, 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 Montpellier. Son épouse, Cathie B., ingénieur, est salariée dans une entreprise française de renom. Elle travaille à Paris où ils résident tous les deux actuellement.

.....

ACTIONS

1. Proposez une articulation des doubles carrières dans ces conditions et dans le cadre d'une politique globale.
2. Pour suivre Arnaud B. à Montpellier, précisez la démarche que Cathie doit entreprendre.

.....

► [Fiche outil 17](#)

CORRIGÉ

1. Plusieurs solutions s'offrent à DevLOG pour gérer au mieux les doubles carrières.
 - Télétravail : il s'effectuera alors sur la base du volontariat. DevLOG devra cependant anticiper la perméabilité de la frontière travail/famille. En matière de prévention du risque d'isolement social, DevLOG veillera à préserver des modalités de contact régulier (entretiens réguliers d'activités, réunions collectives...) entre le télétravailleur, ses collègues et son manager. Le télétravail pourra être envisagé comme un outil de management, de développement des carrières, de motivation et de fidélisation. Les doubles carrières seront facilitées.
 - Aides à la garde d'enfants, services à la personne : certains prestataires proposent des services personnalisables pour les entreprises et leurs salariés. DevLOG pourra attribuer des CESU aux collaborateurs (plafond d'exonération de 1 830 € par an en 2021 et par salarié).
 - Aménagement des horaires, congés (mise en place d'un compte épargne temps) afin de mieux concilier les contraintes liées à la

double carrière, travail à temps partiel.

- Programme de formation en matière de gestion du temps.

EXEMPLE DE CONTENU DU PROGRAMME

Journée 1
Contenu
1. Diagnostiquer ses activités – Quelles missions me sont attribuées ? – Quel est mon poste ? – Notion de charge et de surcharge ? – Quel est mon niveau de délégation et d'autonomie ? – Quelles sont mes contraintes ? – Quel est mon périmètre d'action ? – Quelle est ma capacité de travail ? Quelles sont mes limites ? – De quelles ressources matérielles et humaines puis-je disposer dans mon environnement de travail ? 2. Définir et gérer les priorités – Identifier les tâches importantes – Repérer les missions ou tâches récurrentes – Identifier les aides extérieures envisageables 3. Principes d'organisation – Créer ses propres procédures – Planifier – Gérer les mails – Gérer les documents/classements – Gérer les appels téléphoniques – Gérer les imprévus – Optimiser sa concentration 4. Organiser son agenda – Faire un emploi du temps quotidien et hebdomadaire des activités – Équilibrer vie privée et vie professionnelle – Mettre en œuvre des tableaux de bord de suivi

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

2. Concernant l'épouse d'Arnaud B., nouvel embauché, 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 (elle reste sur le territoire français).

Les cadres en couple doivent donc 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 peuvent alors apparaître :

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

FICHE OUTIL 13

LES FORMATIONS PROFESSIONNELLES

■ COMMENT FAIRE UNE FORMATION PROFESSIONNELLE ?

L'employeur peut se renseigner auprès de l'OPCO concerné (opérateur de compétences) si des formations interentreprises, en priorité de branche, sont organisées. L'employé peut :

- mobiliser son CPF (compte personnel de formation) pour effectuer des formations qui ne sont pas demandées par l'employeur et choisir la formation qu'il souhaite, si cette dernière est éligible et figure dans les listes de formations sélectionnées par des représentants de branche ;
- formuler une demande de VAE (validation des acquis d'expérience).

Concernant les formations à mettre en œuvre, il est d'abord nécessaire de définir les besoins compte tenu des objectifs définis par la direction.

Il est possible d'évoquer le sujet de la formation professionnelle avec les salariés lors de l'entretien annuel d'évaluation s'il existe dans l'entreprise

(facultatif). L'entretien professionnel, quant à lui, est obligatoire tous les 2 ans. Il permet d'évoquer les perspectives d'évolution professionnelle du salarié et les formations qui peuvent y contribuer.

Enfin, l'évaluation des compétences des salariés est importante avant et après une formation puisqu'elle permet de prendre conscience des forces et faiblesses, et ainsi progresser (la fiche d'appréciation et la fiche de poste permettent notamment de révéler les faiblesses et mettent en évidence la formation qui s'impose).

■ QUELLES SONT LES OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR ?

La loi du 5 septembre 2018 impose aux entreprises de contribuer au financement de la formation professionnelle et de l'apprentissage, par une contribution financière unique, calculée sur la masse salariale.

Cette contribution est versée à l'Urssaf. La mutualisation des fonds permet aux salariés des TPE d'accéder à la prise en charge des coûts de formation. Les coûts des formations en alternance (professionnalisation et apprentissage) sont également financés.

Les obligations en matière de formation sont définies dans l'article L.6321-1 du Code du travail qui prévoit que l'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail et s'assurent du maintien de leur capacité à occuper un emploi, en tenant compte de l'évolution, des technologies et des organisations.

Source : unifformation.fr

FICHE OUTIL 14

LES ENTRETIENS PROFESSIONNELS

L'entretien professionnel a été 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 un véritable droit à la formation et à l'évolution professionnelle pour tous les salariés dans l'entreprise¹.

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. L'entretien professionnel est donc distinct de l'entretien d'évaluation. Ainsi :

- les entreprises, quels que soit leur effectif et leur branche professionnelle, doivent tous les 2 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 2 ans à compter de leur date d'embauche. Le salarié peut solliciter un CEP (conseil en évolution professionnelle) (service gratuit) ;

- tous les 6 ans, l'entreprise doit, à l'occasion de l'entretien professionnel, dresser un état des lieux du parcours professionnel du salarié².

Le CSE est consulté sur divers sujets, parmi lesquels la politique sociale de l'entreprise. Dans ce cadre, une base de données économiques et sociales (BDES) doit être rendue accessible en permanence aux membres du CSE et rassembler un ensemble d'informations régulièrement mises à jour. En ce qui concerne le volet social et formation, il peut s'agir d'informations sur les investissements en formation, sur les orientations de la formation professionnelle, ou encore le bilan des actions de formation. Le contenu de la BDES est défini par l'article R.2312-8 du Code du travail pour les entreprises de moins de 300 salariés, et l'article R.2312-9 pour les entreprises d'au moins 300 salariés.

■ MODÈLE DE SUIVI DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Date de l'entretien : _____

COLLABORATEUR		RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE	
Nom		Nom	
Prénom		Prénom	
Date de naissance		Fonction	
Service/Département		En présence de :	
Intitulé du poste		Nom	
Date d'embauche		Prénom	
Date d'accession au poste		Fonction	
PARCOURS DE FORMATION (initiale et continue)			

PARCOURS PROFESSIONNEL AVANT L'ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE
<i>Postes occupés, entreprises, dates</i>
POSTE(S) OCCUPÉ(S) DANS L'ENTREPRISE
SITUATION PROFESSIONNELLE ACTUELLE

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
<i>Points forts des réalisations du collaborateur de l'année écoulée</i>
<i>Difficultés rencontrées</i>

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
<i>Certifications obtenues et actions de formation réalisées dans l'année (Plan de développement des compétences / Période de professionnalisation / VAE)</i>

Intitulé :
Date :
Durée :

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 éventuelle de votre CPF ? Pensez-vous l'utiliser ? Si non, pourquoi ? Si oui, pour quelle action ? Avez-vous créé votre compte personnel d'activité ?

Connaissez-vous les modalités de la formation hors temps de travail ?

Accepteriez-vous de suivre une action de formation hors temps de travail ?

PERSPECTIVE(S) PROFESSIONNELLE(S)	
Souhaits du collaborateur	Proposition/avis du responsable
À court terme	

À moyen et long termes	

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 ?

Quels sont vos besoins de formation à moyen terme ?

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'ACTION / SUITES ENVISAGÉES			
Proposition d'actions	Décision arrêtée	Engagement pris par l'entreprise	Engagement pris par le salarié
Nom et signature du collaborateur		Nom et signature du responsable	

Source : vae.gouv.fr

OceanofPDF.com

FICHE OUTIL 15

LA DIFFUSION D'UNE FICHE DE POSTE

Pour pourvoir des postes, les annonces peuvent être diffusées auprès des **organismes institutionnels qui sont des sources d'information incontournables**.

Les réseaux sociaux du type Facebook, Viadeo ou LinkedIn seront également très utiles.

Les annonces peuvent aussi être diffusées **au niveau des écoles**, notamment auprès des anciens élèves.

Voici des organismes, par exemple, pour le secteur de la communication.

- 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 : le SYNAP (Syndicat National des Attachés de Presse Professionnels et des 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 : le site du journal *Stratégies* offre de nombreux services en lignes (offres d'emploi du journal, accès aux guides professionnels...).
- 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 : 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.com-ent.fr : communication et entreprise.

OceanofPDF.com

FICHE OUTIL 16

L'INTRANET RH

Il est essentiel de comprendre, lors de la mise en place d'un projet d'intranet RH, qu'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.

- **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 alors d'un ensemble de moyens d'accès (recherche guidée, en texte intégral ou multicritère). 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** : il regroupe toutes les applications pouvant être déployées pour répondre à des besoins de *groupware*¹, de *workflow*², d'accès à une base de données, de formulaires, d'automatisation de procédures manuelles.

- **L'intranet centralise l'information** : il réunit divers services et applications dans un souci d'harmonisation et de facilité d'accès.
- **L'intranet est un outil diffusé dans l'organisation** pour permettre à ses membres d'échanger librement, indépendamment de toute contrainte de contrôle.

OceanofPDF.com

FICHE OUTIL 17

L'ACCOMPAGNEMENT DES EXPATRIÉS

Les entreprises françaises peuvent faire travailler des salariés français à l'étranger selon deux modalités :

- **l'expatriation** est une situation dans laquelle un salarié d'un employeur établi et exerçant en France est amené à exécuter son travail sur le sol d'un autre État pour une durée de plus de 3 mois. Le salarié relève alors du droit local ;
- **le détachement** : il s'agit d'une forme d'expatriation mais pour une durée limitée sur le sol d'un autre pays.

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 deux statuts. Hors convention internationale, le détachement ne s'impose pas.

Dans ce cas, la question de la carrière du conjoint peut se poser. 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 3 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, 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 qu'une personne 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.

Source : Ordre des experts-comptables de Paris.

OceanofPDF.com

CHAPITRE 4

NÉGOCIATION SOCIALE

OceanofPDF.com

Mission 22 Signez un accord d'entreprise

Mission 23 Mettez en place des représentants du personnel

Mission 24 Organisez les élections des représentants du personnel

Mission 25 Réalisez un licenciement collectif pour motif économique

Mission 26 Présentez un projet d'internalisation de la paye

Mission 27 Mettez en place le télétravail et le droit à la déconnexion

Mission 28 Soyez transparent auprès des IRPS

MISSION 22

SIGNEZ UN ACCORD D'ENTREPRISE

En dépit de l'absence de représentants du personnel (carence constatée lors des dernières élections), Monsieur Vernier 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^{er} janvier 2017, un accord sur le télétravail et un accord sur le remboursement pour faciliter la mobilité des collaborateurs et notamment ceux qui circulent à vélo et utilisent le covoiturage.

François Gallois, responsable des Ressources Humaines, rédige alors une synthèse concernant les obligations légales en matière de négociation sociale, et formule des recommandations. Par la suite, grâce aux précédentes négociations, le dialogue social dans l'entreprise commence à s'organiser et Monsieur Vernier rencontre régulièrement des salariés sur des questions d'organisation ou de conditions de travail. Il apprend ainsi que les conditions de travail se dégradent depuis quelques mois suite au départ de 2 salariés remplacés par 2 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.

ACTIONS

1. Un accord est signé pour la mise en place d'un forfait mobilité avec Caroline Prunet, mandatée par la CFDT en novembre 2021. Expliquez les modalités de négociation de cet accord.

Vous pouvez vous référer à :

- Ministère du Travail, « Comment mettre en place le CSE au sein de votre entreprise. Entreprises de 11 à 49 salariés », travail-emploi.gouv.fr
- Ministère du Travail, « La négociation collective », travail-emploi.gouv.fr

2. La seconde préoccupation de Monsieur Vernier et de savoir s'il doit entamer une démarche afin de modifier l'accord d'entreprise pour le mettre éventuellement en conformité avec l'accord de branche. Expliquez quelles actions concrètes seront concernées et pourquoi.
-

► [Fiche outil 18](#)

CORRIGÉ

1. Dans le cas de DevLOG, il n'y a pas de représentants du personnel, ni de CSE (carence aux dernières élections) : il faut donc négocier avec le salarié mandaté, Caroline Prunet, et le faire ratifier par les salariés par référendum. De plus, DevLOG a moins de 50 salariés.

Dans les entreprises dont l'effectif est compris entre 11 et 50 salariés, en l'absence de délégué syndical dans l'entreprise ou l'établissement, les accords d'entreprise peuvent être négociés, conclus et révisés ou dénoncés soit par :

- un ou plusieurs salariés mandatés par une ou plusieurs organisations syndicales représentatives ;
- un ou des membres titulaires de la délégation du personnel du CSE.

L'accord peut porter sur tous les thèmes.

EXEMPLE : ACCORD D'ENTREPRISE « MOBILITÉ »

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 les articles L.3261-3-1 à L.3261-11, 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 de moyens diversifiés de mobilité, respectueux de l'environnement, notamment pour les déplacements domicile-travail.

Bénéficiaires

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

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

Montant et plafond

L'employeur décide de verser un *forfait mobilités durables* aux salariés qui utilisent un moyen de transport durable pour leurs trajets professionnels. Le vélo personnel est un moyen de transport pris en charge. Il en est de même du covoiturage et de l'utilisation d'un service de mobilité partagée (partage de véhicules électriques ou hybrides, location et mise à disposition en libre-service de trottinettes ou de vélos), et de l'utilisation des transports publics (hors abonnement). Le *forfait mobilités durables* est d'un montant maximum de 500 € par an et par salarié.

Modalités de mise en œuvre

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

Date d'application et durée de l'accord

Le présent accord est conclu pour une durée indéterminée à compter de sa signature avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2021.

Publicité

Le présent accord sera déposé en 5 exemplaires à la direction départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle et un exemplaire au Conseil des Prud'hommes¹.

2. 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).

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.

ANNEXES

OBLIGATIONS LÉGALES EN MATIÈRE DE NÉGOCIATION SOCIALE

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. L.2242-1).

Dans les entreprises où sont constituées une ou plusieurs sections syndicales d'organisations représentatives, l'employeur (à son initiative) engage au moins une fois tous les 4 ans :

- une négociation sur la rémunération, notamment les salaires effectifs, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise ;
- une négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, portant sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération et la qualité de vie au travail.

Il est précisé que l'entreprise n'est pas adhérente à un syndicat patronal. L'entreprise ne dispose pas encore de représentants du personnel, ni de délégué syndical (DevLOG est une entreprise de moins de 50 salariés et n'a pas de représentant syndical). 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 (mandatée par la CFDT).

ACCORD D'ENTREPRISE DE MOINS DE 50 SALARIÉS

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. Le 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 nécessaire².

Enfin, l'accord est valide s'il est signé soit par :

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

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 disparu³.

ACCORD DE BRANCHE SYNTEC

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^{er} de cette loi consacre la généralisation de la complémentaire santé, pour tous les salariés du secteur privé, quelles que soit l'activité et la taille de l'entreprise, dès le 1^{er} janvier 2016.

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 quels 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.

MISSION 23

METTEZ EN PLACE DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Suite à la signature de l'accord sur la mobilité, Monsieur Vernier reçoit le 8 janvier 2021, dans son bureau, 2 salariés qui manifestent vivement le souhait de devenir représentants du personnel bien qu'une carence ait été constatée en mai dernier. Ils souhaiteraient participer activement au dialogue social.

Surpris de cette démarche, 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.

.....

ACTIONS

1. Définissez les conditions pour qu'il y ait des représentants du personnel dans une entreprise telle que DevLOG.
2. Précisez la fonction des représentants du personnel.

.....

► [Fiche outil 18](#)

CORRIGÉ

1. En matière de représentation du personnel, DevLOG doit mettre en place un CSE car l'entreprise a dépassé l'effectif de 11 salariés. L'effectif requis doit avoir été atteint pendant 12 mois, consécutifs ou non, au cours des trois années précédant la date des élections.
2. La fonction des représentants du personnel sera de présenter à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives sur les points suivants :
 - salaires ;
 - application du Code du travail et des autres dispositions légales concernant notamment la protection sociale ;
 - conventions et accords applicables dans l'entreprise.

Ils doivent participer à la promotion de la santé, de la sécurité et des conditions de travail. Ils peuvent saisir l'inspection du travail sur toutes les plaintes et observations relatives à l'application des dispositions légales dont la délégation est chargée d'assurer le contrôle.

Le CSE bénéficie également d'un droit d'alerte lui permettant de demander à l'employeur des précisions en cas d'atteinte aux droits des personnes (harcèlement moral par exemple), à leur santé physique et mentale ou aux libertés individuelles (liberté d'expression, d'opinion par exemple) dans l'entreprise, en cas de danger grave et imminent.

MISSION 24

ORGANISEZ LES ÉLECTIONS DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Après avoir répondu à des questions préliminaires, DevLOG souhaite organiser les élections des représentants du personnel (membres du CSE). La note de service suivante est envoyée au préalable à tous les employés.

Le 10 janvier 2021

Objet : Élections professionnelles

Chers collègues,

En 2020, 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, et 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 2021.

Par ailleurs, la direction prend contact avec les organisations syndicales représentatives en vue de la négociation d'un protocole préélectoral pour le 30 janvier 2021.

L'effectif légal de la société à prendre en compte s'élevant à 34 (effectif à fin décembre 2020), le nombre de représentants à élire sera de 2 titulaires et de 2 suppléants.

Le scrutin aura lieu en 2 tours et sur le temps de travail. Au premier tour (24 mars 2021 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 2021 (en salle 124). Au second tour, les candidatures sont libres.

.....

ACTION

Compte tenu de ces éléments, rédigez la lettre d'invitation des syndicats et le protocole d'accord préélectoral. En leur absence au premier tour, rédigez :

- le constat de carence à destination des salariés ;
 - la lettre d'envoi à l'inspection du travail ;
 - le PV de résultats du 2^e tour et la lettre d'envoi des résultats à l'inspection du travail.
-

CORRIGÉ

1. Lettre d'invitation envoyée à toutes les organisations syndicales représentatives (CFDT, CGT, CFE-CGC, CGT-FO, CFTC)

Le 10 janvier 2021

Objet : Invitation des organisations syndicales pour la négociation du protocole d'accord préélectoral

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 2021 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 2021, à 10 heures dans nos locaux.

Nous vous prions d'agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de nos respectueuses salutations.

2. Protocole préélectoral pour les élections de représentants du personnel

Le 30 janvier 2021

Les élections seront organisées dans le cadre des dispositions légales selon les modalités suivantes.

Art. 1 - Nombre et répartition des sièges

L'effectif légal théorique à prendre en compte est de 34 salariés à la date du 1^{er} 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 hommes¹.

- Employés-Ouvriers : aucun votant
- Agent de maîtrise-Cadres : soit un total de 34 votants pour le 2^e collège

En conséquence, la répartition des sièges entre les collèges électoraux est ainsi convenue :

1^{er} collège : 0

2^e collège : 2 titulaires ; 2 suppléants

Art. 2 – Date de scrutin

Le 1^{er} tour de scrutin est fixé au 24 mars 2021 et le 2nd tour éventuel au 6 avril 2021.

Les scrutins se dérouleront en salle 124 de 11 heures à 12 heures. Une parité femmes-hommes est obligatoire.

Art. 3 – Listes des candidats

Pour des raisons d'ordre matériel, tenant à l'organisation du vote par correspondance, les dates limites de dépôt des candidatures sont fixées pour le 1^{er} tour au 15 mars 2021 à 14 heures et pour le 2nd tour au 29 mars 2021 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^{er} tour et le 31 mars pour le 2nd tour. Les contestations qui pourraient naître à la suite de l'établissement de ces listes devront être adressées à la direction 2 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 1^{er} tour, les organisations syndicales pourront remettre au service du personnel leurs tracts électoraux consistant chacun en un feuillet 21x29,7 jusqu'au 14 mars 2021 pour qu'ils soient joints aux bulletins et enveloppes envoyés aux salariés devant voter par correspondance.

De même, au 2nd tour, les candidats pourront remettre au service du personnel leurs tracts électoraux jusqu'au 27 mars 2021.

Art. 5 – Bulletins de vote²

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 8 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.

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 collègue 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. 7 – Bureaux de vote et déroulement du scrutin

Il y a par collègue un bureau de vote et 2 urnes. Chaque urne sera marquée de la couleur correspondant aux enveloppes qui lui sont destinées (titulaires et suppléants). Il y a 2 votes séparés (couleurs différentes) : un pour le titulaire et un pour le suppléant.

Les bureaux de vote sont composés de 3 électeurs (par collègue) : un président et deux assesseurs.

Pour le collège Agents de maîtrise-Cadres :

- Président : Charles Derichemont
- Assesseurs : Marc Faron et Luc Janet

Les assesseurs pointent sur 2 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.

3. Constat de carence

Le 25 mars 2021

Objet : Organisation du 2nd tour

Chers collègues,

Faisant suite à la note du 10 janvier et en l'absence de candidatures présentées par les organisations syndicales au 1^{er} tour prévu le 24 mars, il sera organisé un 2nd tour de scrutin le 6 avril à partir de 11 heures, en salle 124. Des candidatures libres pourront se présenter.

Sont à élire collègue Agents de maîtrise-Cadres (tout le personnel) : 2 titulaires et 2 suppléants.

Comme convenu dans le protocole préélectoral du 30 janvier, pour des raisons d'ordre matériel, les candidats sont priés de déposer 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.

4. Lettre envoyée à l'inspection du travail

Le 25 mars 2021

Objet : Procès-verbal de carence au 1^{er} 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 2021 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, aucune candidature n'a été déposée.

Nous avons donc fixé le 1^{er} 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 2nd tour de scrutin qui aura lieu le 6 avril 2021.

Veuillez agréer, Monsieur l'inspecteur, l'expression de nos sentiments distingués.

PJ photocopie :

- de la note d'information ;
- de la note organisant les élections.

5. Résultats des élections des représentants du personnel – Deuxième tour

Le 7 avril 2021

Objet : Résultats des élections des représentants du personnel

Chers collègues,

Les élections des représentants du personnel se sont déroulées le 6 avril 2021. Deux candidats se sont présentés pour le collège Agents de maîtrise-Cadres (tous les salariés). Veuillez trouver ci-après un récapitulatif des résultats de ces élections.

Collège 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.

6. Envoi des résultats à l'inspection du travail³

Le 9 avril 2021

Objet : Résultats du 2^e 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 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.

ANNEXE

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^e 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 1 ^{er} 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-60 (au plus tôt J-105)	J-45 et au minimum 30 jours avant la date anniversaire des élections précédentes
Appel aux	Convocation par courrier ou information par	J-60 à	J-45 à J-30

organisations syndicales	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 1^{er} tour et du 2nd tour éventuel : 15 jours après le premier, l'organisation matérielle du scrutin, la composition du bureau de vote, etc.	J-30	
Détermination du nombre de représentants du personnel à élire, du nombre de collèges...			
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.		
Publication des listes électorales	Affichage d'une note indiquant les dates, heures 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.	J-30	J-30
Dépôt de candidatures	Accuser réception des candidatures.	J-25	J-25
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.	J-24	J-24

Préparation des bulletins de vote	Envoyer le matériel de vote aux salariés votant par correspondance. Préparer les bulletins de vote et les enveloppes.		
Premier tour	Prévoir : – un ou des isoloir(s) ; – une urne par titulaire et par collège ; – une urne par suppléant et par collège ; – des enveloppes opaques de couleur différente pour les titulaires et les suppléants (en prévoir suffisamment).	J-15	J-15
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.	J-14	J-14
Envoi du procès-verbal des élections (ou de carence) à l'inspecteur du travail	Envoi à l'inspecteur du travail.		

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 2 nd 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, heures et lieu du 2 nd tour de scrutin.	J-14	J-14
Dépôt des candidatures	Accuser réception des candidatures.	J-7	J-7

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.	J-6	J-6
Deuxième tour	Prévoir : – un ou des isolement(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).	J	J
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).	J+1	J+1
Envoi du procès-verbal des élections (ou de carence) à l'inspecteur du travail	Délai maximum pour l'envoi.	J+15	J+15

MISSION 25

RÉALISEZ UN LICENCIEMENT COLLECTIF POUR MOTIF ÉCONOMIQUE

Fin 2021, Monsieur Vernier 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 atteindre par la voie de la formation professionnelle continue. Il est donc décidé de licencier 4 développeurs. Il s'agit d'un licenciement économique.

ACTION

Organisez ces licenciements et rédigez l'ensemble des documents nécessaires :

- convocation des représentants du personnel (membres du CSE) ;
- procès-verbal de réunion des représentants du personnel et lettre d'envoi à la DREETS ;
- lettre de notification de licenciement et envoi de l'information à la DREETS.

► [Fiche outil 19](#)

CORRIGÉ

1. Convocation des représentants du personnel

Madame Anne Bihan,
Monsieur Clément Tessier,

Le 4 décembre 2021

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.

2. Procès-verbal de la réunion des représentants du personnel¹

Le 10 décembre 2021

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 ; 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 4

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 3 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.

3. Envoi du procès-verbal à la DREETS²

Le 11 décembre 2021

Objet : Procès-verbal de la réunion de représentants du personnel

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.

4. Lettre de notification de licenciement³

Le 16 janvier 2022

Objet : Notification de licenciement

[Monsieur X / Madame X],

Nous vous avons reçu en entretien préalable le 23 décembre 2021 pour vous exposer les motifs pour lesquels nous envisagions 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 2021 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 payée aux échéances habituelles⁴. À la fin du préavis théorique, nous vous remettrons 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 ;
- 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.

5. Envoi de l'information à la DREETS

--

Le 17 janvier 2022

Objet : Notification de licenciement collectif

Monsieur le directeur départemental,

En application de l'article L.1233-19 du Code du travail, je vous informe que nous avons été conduits à licencier 4 salariés dans notre entreprise, pour motif économique. Les licenciements ont été individuellement notifiés par lettres recommandées du 16 janvier 2022.

Vous trouverez, ci-après, les renseignements requis.

Entreprise

Raison sociale : DevLOG

Siège social : Lyon

Activité : Conseil et développement informatique

Effectif à fin décembre 2020 : 34 salariés

dont :

ouvriers : 0

agents de maîtrise et cadres : 34

Liste des salariés concernés :

1)

Nom, prénoms : X

Nationalité : X

Date de naissance et sexe : X

Adresse : X

Emploi et qualification : X

[à spécifier pour les 4 salariés concernés]

Veuillez agréer, Monsieur le directeur départemental, l'expression de nos sentiments distingués.

MISSION 26

PRÉSENTEZ UN PROJET D'INTERNALISATION DE LA PAYE

Jusqu'alors, DevLOG externalisait la gestion de la paye auprès d'un gros cabinet d'expertise comptable. Mais le service RH décide d'internaliser la paye *via* 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 la direction ;
- archiver les documents.

ACTION

Rédigez le cahier des charges prenant en compte toutes les contraintes, mettant en évidence la méthodologie suivie ainsi que les enjeux pour l'entreprise.

► [Fiche outil 20](#)

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, aide à la planification, ventilation analytique des heures, *workflows*, paie, e-rh ;
- audit de conformité des bulletins de paye : respect de la convention collective, conformité au Code du travail, respect des minima et plafonds ;
- 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...).
- le schéma succinct du système d'information (analyse des flux d'information et *workflow*).

Compte tenu de l'effectif de DevLOG, on évitera Ciel, plutôt adapté au TPE, de même que Zadig Vision. On évitera également SAP ou Peoplesoft, destinés à de plus grosses structures. On pourra rencontrer ADP (hypervision), Cegid/Quadratus, ou Sage par exemple.

Récapitulatif des formules à intégrer

- Effectif légal : nombre de personnes rémunérées – les stagiaires, contrats aidés, apprentissage, professionnalisation, CIFRE, PDG
- Taux absentéisme : $\frac{\text{nombre de jours d'absence total (hors stagiaires)}}{\text{nombre de jours ouverts}} \times \text{effectif moyen}$
- *Turn-over* : $\frac{\text{nombre d'arrivées} - \text{nombre de sorties}}{\text{effectif moyen}}$
- Masse salariale brute : somme des salaires bruts annuels (incluant primes de l'année)
- Masse salariale extrapolée : $\text{MS} \times \text{taux augmentation} + \text{somme salaires bruts des nouveaux embauchés}$ (prévoir une possibilité de calcul du taux)
- Calcul des effets de Noria, de structure, de niveau, de GVT et de report

- Absences : maternité ou maladie, congés spécifiques

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

Données

- Données d'entrée : dossier du personnel, variables de paye, données conventionnelles, légales, particulières à l'entreprise.
- Données de sortie : requêtes, tableaux de bord, bilan social, bilan seniors, bilan égalité professionnelle, bilan emplois précaires, bilan formation, stagiaires, document unique, DSN, bulletins de paye, registre unique du personnel, statistiques DARES, déclarations sociales (mutuelle, prévoyance, caisses de retraite, URSSAF), solde RTT, solde CP, heures supplémentaires, bilan des heures supplémentaires.

Depuis le 25 mai 2018, le RGPD s'applique et il faudra ainsi :

- inscrire le fichier dans le Registre des activités de traitement tenu par l'entreprise ;
- informer les salariés des conditions dans lesquelles sont traitées leurs données ;
- prévoir des mesures de sécurité adaptées au regard des risques¹.

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 ERP 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 <i>reporting</i> , la qualité
Inconvénients	Difficulté à garder la main, à mettre en œuvre des requêtes et des tableaux de bord Coût	Paramétrage Sauvegarde des données Nécessité de solliciter le service informatique Achat de licences informatiques

Cahier des charges²

- Un volet gestion individuelle.
- Le point d'entrée est la fiche individuelle du salarié.
- Le SIRH 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...).
- 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.
- Un volet formation et GPEC.
- La possibilité d'effectuer des requêtes complexes.

ANNEXE

La gestion de paie en interne

La démarche de choix de progiciels se fait en trois 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'offres.
2. Présélection : analyse d'un ensemble relativement large de progiciels répondant aux caractéristiques définies dans l'étude de cadrage.
3. Sélection de trois progiciels sur la base d'une analyse des réponses des éditeurs³.

Les contraintes d'un logiciel en interne

- Déclaration obligatoire à la CNIL.

- Besoin d'archivage et de sécurité des données.
- Prise en compte des spécificités de la convention collective : primes d'ancienneté, congés conventionnels, gestion maladie-maternité...
- Certification ISO à prévoir tous les 2 ans.
- Actualité réglementaire et sociale.
- Obligations liées à l'effectif.

Les fonctionnalités d'un logiciel en interne

- Un volet gestion individuelle : point d'entrée du salarié (nom, prénom, date de naissance, sexe, situation de famille, date d'embauche, salaire/bonus, adresse, numéro de sécurité sociale, statut, coefficient/position, type de contrat, fonction, affectation, entretiens, demandes de formations...).
- Un volet gestion de groupes : synthèse des augmentations, bilan des formations, statistiques, listes pour les élections des représentants du personnel, 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 : nombre de femmes et d'hommes, nombre de cadres, salaire moyen, répartition analytique, âge moyen, effectif légal, bilan sénior/handicap, contrats précaires.

MISSION 27

METTEZ EN PLACE LE TÉLÉTRAVAIL ET LE DROIT À LA DÉCONNEXION

DevLOG, 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 alors 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 également faire des propositions en termes de développement RH pour limiter les démissions de salariés mécontents du déménagement. Il s'agit de remotiver les troupes !

ACTION

Expliquez comment mettre en place le télétravail chez DevLOG et les enjeux de ce changement organisationnel.

► [Fiche outil 21](#)

CORRIGÉ

Chez DevLog, le projet de télétravail s'intègre à une évolution de l'entreprise et intervient au moment d'un déménagement. L'objectif principal est donc de limiter les déplacements et de préserver l'équilibre des temps professionnels et personnels.

Dans le cas de DevLOG, s'agissant d'une petite entreprise de moins de 50 salariés, dotée désormais de représentants du personnel, la direction peut choisir le formalisme le plus adapté. L'accord et la charte ne sont plus obligatoires. En revanche, dans son cas, il serait judicieux d'encadrer la mise en œuvre du télétravail à travers un guide du télétravail. De plus, DevLOG a tout intérêt à formaliser le télétravail et le droit à la déconnexion au sein de ce guide (une possibilité peut être de rédiger un guide pour le télétravailleur et un autre pour le manager).

Voici la liste des rubriques envisageables dans le guide :

- Emplois concernés et bénéficiaires
- Volontariat
- Réversibilité/Période probatoire
- Déconnexion
- Temps et charge de travail
- Lieu de travail
- Modalités d'organisation du télétravail
- Outils technologies utilisés
- 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
- Protection des données
- Formation
- Santé et sécurité
- Assurances

ANNEXE

ARTICLE L.1222-9 DU CODE DU TRAVAIL SUR LE TÉLÉTRAVAIL

Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Est qualifié de télétravailleur au sens de la présente section tout salarié de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini au premier alinéa du présent I.

Le télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique, s'il existe. En l'absence d'accord collectif ou de charte, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen.

Lorsque la demande de recours au télétravail est formulée par un travailleur handicapé mentionné à l'article L.5212-13 du présent Code ou un proche aidant mentionné à l'article L.113-1-3 du Code de l'action sociale et des familles, l'employeur motive, le cas échéant, sa décision de refus. L'accord collectif applicable, ou à défaut la charte élaborée par l'employeur, précise :

1. Les conditions de passage en télétravail, en particulier en cas d'épisode de pollution mentionné à l'article L.223-1 du Code de l'environnement, et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail.
2. Les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail.
3. Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail.
4. La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail.
5. Les modalités d'accès des travailleurs handicapés à une organisation en télétravail, en application des mesures prévues à l'article L.5213-6.

Le télétravailleur a les mêmes droits que le salarié qui exécute son travail dans les locaux de l'entreprise. L'employeur qui refuse d'accorder le bénéfice du télétravail à un 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, motive sa réponse. Le refus d'accepter un poste de télétravailleur n'est pas un motif de rupture du contrat de travail.

L'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle du télétravailleur est présumé être un accident de travail au sens de l'article L.411-1 du Code de la sécurité sociale.

Source : legifrance.gouv.fr

Vous pouvez vous référer aux articles de Caroline Diard suivants :

- « *La France se met au (télé)travail* », *lepoint.fr*, 7 janvier 2019
- « *Le télétravail, un risque potentiel pour le salarié ?* », *faceaurisque.com*, 30 septembre 2019
- « *Accord d'entreprise et protection des droits des télétravailleurs* », *Questions de Management*, n° 28, 2020
- « *Est-ce encore utile de surveiller les salariés ?* », *The Conversation*, 8 octobre 2020
- « *Le télétravail est-il durable ? Les enseignements du confinement* », *The Conversation*, 21 décembre 2020
- « *L'accord national interprofessionnel de 2020, un outil efficace pour lutter contre les risques en télétravail ?* », *The Conversation*, 27 janvier 2021.
- *en collaboration avec Dufour N.*, « *Accords d'entreprise : quels risques pour les télétravailleurs ?* », *Revue de l'Organisation Responsable*, n° 1, 2021.

[OceanofPDF.com](https://oceanofpdf.com)

MISSION 28

SOYEZ TRANSPARENT AUPRÈS DES IRPS¹

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. La direction de DevLOG leur propose alors de mettre à leur disposition un document intitulé « Processus RH » qui sera également diffusé à l'ensemble du personnel et mis en ligne sur l'intranet RH.

À terme, ce document permettra d'élaborer l'ensemble des procédures requises par les missions RH. Il pourra, par exemple, être repris lors d'une démarche qualité. Mais il faut également réfléchir à une stratégie de motivation de l'ensemble du personnel et proposer des solutions concrètes aux représentants du personnel.

ACTION

Rédigez le document « Processus RH » et déclinez des propositions d'éléments de motivation pour les collaborateurs.

CORRIGÉ

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

- **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 mail, soit par courrier.

Une fois triés en fonction de critères prédéfinis, les CV sont redistribués auprès des managers. Ces derniers sélectionnent les CV 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 le parcours et la personnalité. Les candidats remplissent ensuite 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 CV 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 CV inutiles pour DevLOG reçoivent une réponse négative par les RH. Les CV 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 la perle rare trouvée, il faudra remplir le formulaire destiné aux nouveaux arrivants, afin de pouvoir préparer au mieux leur arrivée.

- **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 remplit 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'une boîte 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.

2. À l'arrivée

- Accueil par le responsable RH et remise des formulaires suivants : attestation de transport, formulaire de mutuelle/prévoyance, livret d'accueil, fiche « Circuit nouvel embauché », tickets restaurant, charte informatique. Le nouveau venu devra 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 par la direction d'accueil : accueil 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.

Entretiens d'évaluation

► [Mission 16](#)

Évaluation des compétences

► [Missions 19 et 20](#)

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 ;
- la signature de la charte informatique ;
- un 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

► [Mission 1](#)

Départ des salariés

► [Mission 15](#)

Acteurs

- PDG.
- Service RH.
- 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 auto-contrôle au moyen d'indicateurs établis soit mensuellement, soit annuellement.

Échéances mensuelles

- Tableaux de bord.
- Instances représentatives du personnel.

Échéances annuelles

- Plan de développement des compétences.
- Budget formation.
- Suivi des contrats spécifiques (stages, CDD, adaptation et apprentissage).
- *Reporting* social (arrivées-départs, absentéisme, proportion femmes-hommes, effectifs légaux, intérim, nombre et nature des licenciements, recrutements, salaire moyen, handicaps, accidents du travail, fins de contrat, démissions, *turn-over*, fins de période d'essai).
- Base de données (gestion des formations, des augmentations individuelles et collectives et des primes).
- Égalité femmes-hommes.

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 un certain temps passé 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 toujours été effectuées ;
- de nouveaux collaborateurs sont arrivés et bouleversent les habitudes de certains ;
- les « licenciés » ont démotivé leurs collègues ;
- certains managers ne sont pas légitimés et en conflit permanent avec leurs collaborateurs.

Il semble judicieux de profiter des nouveaux locaux pour créer une rupture psychologique dans l'esprit des collaborateurs : 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 alors impliqué et permettra aux nouveaux et 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 au ski...), en laissant à chacun la liberté de participer ou non. On peut également proposer le concept de séances de 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 ».

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.

OceanofPDF.com

FICHE OUTIL 18

LE CSE (COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE)

Le comité social et économique (CSE) remplace depuis le 1^{er} janvier 2018 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 (le cas échéant de la DUP ou instance unique), de manière à coïncider avec la date de mise en place du CSE.

Ainsi, 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. Le représentant à élire dépend de l'effectif de l'entreprise.

■ LES MISSIONS DU CSE

La délégation du personnel au CSE a pour mission de présenter à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires, à l'application du Code du travail et aux autres dispositions légales concernant notamment la protection sociale, ainsi que les conventions et accords applicables dans l'entreprise.

Elle contribue à promouvoir la santé, la sécurité et l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise et réalise des enquêtes en matière d'accidents du travail ou de maladies professionnelles ou à caractère professionnel. Ces enquêtes sont réalisées par une délégation comprenant au moins :

- l'employeur ou un représentant désigné par lui ;
- un représentant du personnel siégeant à ce comité.

Elle exerce également le droit d'alerte dans les conditions prévues aux articles L.2312-59 et L.2312-60 du Code du travail¹. Le CSE participe ainsi à la bonne gestion de l'entreprise et se compose :

- de l'employeur pouvant être assisté par 3 collaborateurs ;
- de la délégation du personnel (qui se compose des salariés élus dont le nombre varie selon l'effectif de l'entreprise) ;
- du représentant du syndicat dans certains cas, notamment le référent harcèlement ;
- de plusieurs commissions selon la taille de l'entreprise.

■ L'ORGANISATION DU CSE

Le nombre de réunions du CSE dépend de la taille et de l'effectif de l'entreprise. Dans les entreprises de moins de 50 salariés, une fois par mois. Dans les entreprises de plus 50 salariés, le nombre de réunions du CSE peut être défini dans un accord collectif majoritaire ou un accord majoritaire entre l'employeur et le CSE.

Le nombre de réunions CSE peut donc être déterminé par accord collectif et ne peut être inférieur à 6 par an. En l'absence d'accord, le comité social et économique devra se réunir :

- au moins une fois par mois avec l'employeur ou son représentant dans les entreprises comptant entre 11 et 49 salariés ;
- tous les 2 mois dans celles disposant de 50 à 299 salariés ;
- tous les 3 dans celles de plus de 300 salariés.

Enfin, dans les entreprises de plus de 50 salariés, 4 réunions du CSE par an minimum devront porter sur les sujets de santé, de sécurité et des conditions de travail.

L'employeur est tenu d'organiser les élections du CSE : il doit informer les salariés par tout moyen permettant de conférer date à cette information (au plus tard 2 mois avant l'expiration du mandat en cours). Le scrutin est organisé dans les 90 jours qui suivent l'information des salariés. Le premier tour a lieu dans la quinzaine précédant l'expiration des mandats en cours. L'élection a lieu au scrutin secret sous enveloppe ou par vote électronique.

Les membres du CSE sont élus par les salariés de l'entreprise pour une durée maximale de 4 ans. Un accord collectif peut fixer une durée du mandat comprise entre 2 et 4 ans.

Lorsqu'un salarié demande l'organisation d'élections, l'employeur doit engager la procédure dans un délai d'un mois. 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. 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.

FICHE OUTIL 19

LE LICENCIEMENT ÉCONOMIQUE

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 motif économique n'est pas un motif inhérent à la personne du salarié. Il s'agit donc de :

- difficultés économiques : baisse des ventes ou des commandes pendant une certaine période définie selon la taille de l'entreprise (un 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) ;
- mutations technologiques ;
- réorganisation de l'entreprise pour la sauvegarde de sa compétitivité ;
- cessation d'activité (suppression d'emploi, transformation d'emploi, modification d'un élément essentiel du contrat de travail refusé par le

salarié)¹.

■ LES ÉTAPES D'UN LICENCIEMENT ÉCONOMIQUE

Si plusieurs licenciements sont envisagés, l'employeur doit respecter un ordre. 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.

Les étapes à suivre lors d'un licenciement de moins de 10 salariés sur une période de 30 jours dans une entreprise de moins de 50 salariés et dotée de représentants du personnel² sont les suivantes.

1. Envisager tous les reclassements possibles.
2. Convoquer les représentants du personnel au moins 3 jours avant la réunion.
3. Présenter les motifs et définir les critères.
4. Envoyer le PV à la DREETS.
5. Demander les dossiers de CSP à Pôle emploi.
6. Convoquer les salariés concernés à un entretien préalable (délai de 5 jours ouvrable).
7. Proposer le CSP. 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 l'accepter ou bien le 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.
8. Notifier les licenciements (au plus tôt 7 jours ouvrables après l'entretien pour les non-cadres et 15 jours pour les cadres).
9. Envoyer les informations à la DREETS 8 jours après les notifications.

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 critères³.

FICHE OUTIL 20

LA GESTION DE PAIE EN INTERNE

Gérer le poste paie en interne dans une entreprise passe par 3 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

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 accomplit les tâches suivantes :

- le traitement des opérations de paie : édition bulletins 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. 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 pas 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'emploie 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.

■ 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 :

- d'établir des bulletins de paie de manière autonome ;
- de procéder aux déclarations ;

- de 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 jour ou encore les frais de formation du personnel. L'utilisation d'un logiciel en gestion de paie présente cependant de nombreux avantages comme :

- l'autonomie totale hormis les besoins en formation ;
- l'accès aux données illimité et à n'importe quel moment ;
- 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. La (ou les) personne(s) en charge de l'utilisation du logiciel se doi(ven)t d'être parfaitement informée(s) 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 €.

Pour trouver le logiciel le plus adapté à votre entreprise, vous pouvez les comparer sur : *comparateur.celge.fr*

Source : Guide d'achat, « La gestion de la paie en interne, comment ça marche ? », www.fiche-de-paie.fr

FICHE OUTIL 21

LE TÉLÉTRAVAIL

L'année 2020 est celle de la consécration du télétravail : après les grèves de fin 2019, le confinement oblige à nouveau les entreprises à s'organiser et à repenser le management à distance. Le décret n° 2020-260 du 16 mars 2020 portant sur la réglementation des déplacements dans le cadre de la lutte contre la propagation du virus Covid-19 et la loi n° 2020-290 du 23 mars 2020 d'urgence pour faire face à l'épidémie ont imposé le confinement de la totalité de la population française. Un actif sur quatre a été en télétravail dès le début du premier confinement le 16 mars 2020.

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. Un nouvel accord a été signé le 26 novembre 2020.

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. Il 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 par les entreprises du secteur public. La loi dite « Warsmann II¹ », introduit le télétravail dans le Code du travail, dans les articles L.1222-9 à L.1222-11. Le télétravail a ensuite été réformé par les ordonnances du 22 septembre 2017 relatives à la prévisibilité et à la sécurisation des relations de travail, ratifiées par la loi 2018-217 du 29 mars 2018, qui se sont avérées facilitantes.

L'accord du 26 novembre 2020 définit le télétravail comme « *toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux, de façon volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Dans la pratique, il peut s'exercer au lieu d'habitation du salarié ou dans un tiers lieu, comme un espace de coworking, différent des locaux de l'entreprise, de façon régulière, occasionnelle, ou en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure* ». Cette définition recouvre différentes formes de télétravail correspondant à diverses situations organisationnelles, et reprend celle énoncée par l'article L.1222-9 du Code du travail.

L'article L.1222-11, quant à lui, prévoit qu'« *en cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés* ». En 2020, suite à la crise sanitaire, le télétravail a été mis en place dans ce cadre normatif. Il s'agit d'une forme de télétravail imposé et contraint, à temps plein.

Cet accord a été étendu par un arrêté publié au journal officiel le 13 avril 2021. Ses dispositions s'imposent donc aux entreprises et aux salariés compris dans son champ d'application (secteur professionnel représenté par les organisations patronales signataires : MEDEF, CPME et U2P). C'est une

reconnaissance et une avancée pour la mise en œuvre du travail à distance et l'adaptation des pratiques managériales.

■ POURQUOI METTRE EN ŒUVRE LE TÉLÉTRAVAIL ?

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 de perdre leur pouvoir et de faire face à 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.

Lors de la mise en œuvre du télétravail, il s'agira dès lors de donner du sens à cette nouvelle organisation du travail au regard du projet stratégique de l'entreprise et des attentes des salariés :

- levier de transformation de l'organisation : dès 2 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 ;
- démarche partagée ;
- critères d'éligibilité : autonomie, compatibilité du travail avec le télétravail ;
- préservation des droits des télétravailleurs : déconnexion, égalité professionnelle, 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 bénéfices 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 1 ou 2 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 3 fondamentaux du travail salarié : relation de subordination, temps de travail effectif, collectif 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 présentielle. La résistance au changement pourrait provenir du management intermédiaire.

■ QU'EST-CE QUE LE DROIT À LA DÉCONNEXION ?

Introduit dans le Code du travail à l'article L.2242-17, 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, doivent prendre des mesures très rapides. À défaut d'accord, l'employeur devra élaborer « une charte » précisant les « modalités de l'exercice de ce droit ».

La possibilité d'être connecté 24 h/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. Le télétravail ne doit pas devenir uniquement un outil de flexibilité risquant de détruire les identités professionnelles et menaçant la santé des salariés.

■ LA PRÉVENTION DU RISQUE D'ISOLEMENT SOCIAL

Les télétravailleurs peuvent être victimes d'un stress « technologique » lié à la relation à distance et aux outils numériques mis à la disposition pour l'entreprise. La transformation brutale de l'organisation du travail peut être perçue comme intrusive. La charge de travail peut augmenter. En effet, les télétravailleurs ont tendance à développer d'eux-mêmes une forme d'auto-contrôle et ont parfois du mal à déconnecter. Le risque de *burn-out* peut alors apparaître.

La mise en œuvre d'une situation de travail à distance questionne la relation managériale, l'évolution de la confiance, l'éventuel contrôle ou autonomie des télétravailleurs. Les managers doivent alors envisager l'opportunité d'un dialogue renforcé au sein de l'équipe dans le cadre d'actions de prévention et d'une organisation du travail repensée (audit des risques psychosociaux). Le dialogue social sera un outil indispensable au suivi de ce nouveau mode d'organisation du travail, notamment à travers la négociation obligatoire relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et la qualité de vie au travail. Au sortir du confinement en mai 2020, les syndicats semblent d'ailleurs inciter à la négociation d'accords d'entreprise relatifs au télétravail bien que les ordonnances de 2017 et la loi de ratification (n° 2018-217 du 29 mars 2018) aient été facilitantes.

En dépit des évolutions récentes permettant la mise en œuvre du télétravail « par tout moyen », le dialogue social demeure une forme de garantie des droits des télétravailleurs en limitant les possibilités offertes aux employeurs de décider unilatéralement.

BIBLIOGRAPHIE

BAUDOIN E., DIARD C., BENABIB M. et CHERIF K., *Transformation digitale de la fonction RH*, Dunod, 2019.

BEVORT A. et JOBERT A., *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, Armand Colin, 2011.

BIÉTRY F., « L'adhésion au syndicalisme autonome en France. Récits de pratique de militants Sud », *Industrial Relations*, 62(1), 2007, p. 118-142.

BRILLET F., « Faut-il avoir peur du 360 ? », *business.lesechos.fr*, septembre 2015.

CAVALIERO S. et FRANÇOIS C., *Rémunération et avantages sociaux*, Dunod, 2017.

CHAPUS-GILBERT V. et SANTIAGO J.-L., *Réussir l'entretien d'évaluation*, Nathan/lesechos.fr, 2009.

DEJOUX C., *La gestion des talents*, Dunod, 2015.

DIARD C., « Le droit à la déconnexion est-il applicable aux télétravailleurs ? », *huffingtonpost.fr*, janvier 2017.

DIARD C., BAUDOIN E. et BERTHET S., *Aide-mémoire : Ressources Humaines*, 2^e éd., Dunod, 2020.

DONNADIEU G., *Du salaire à la rétribution*, Eyrolles, 1997.

DUFOUR N., DIARD C. et BENCHEIKH A., *Risques psychosociaux et accidents du travail*, Éditions Maxima, 2021.

FELICULIS S., *Mener un entretien annuel. Révélez vos talents de manager !* Eyrolles, 2008.

- LALLEMENT M., *Sociologie des relations professionnelles*, La Découverte, 2008.
- LAROCHE P., GUERY L., MOULIN Y., SALESINA M. et STÉVENOT A., *GRH. Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*, De Boeck Supérieur, 2019.
- LESTRADE S., *Top actuel paie 2020/2021*, Hachette, 2020.
- LUPIERI S., « Réussir en couple, un travail d'équipe », *lesechos.fr*, octobre 2015.
- MALASSINGNE P., *Conduire un entretien d'évaluation*, Eyrolles, 2009.
- MOREAU C., *La paie facile 2021 en 3 fiches synthétiques*, 7^e éd., Adgesti, 2021.
- PERETTI J.-M., *Ressources humaines*, 17^e éd., Vuibert, 2019.
- RAY J.-E., *Droit du travail, droit vivant*, 29^e éd., Éditions Liaisons, 2021.
- ROMAND B., *Bâtir une stratégie de rémunération*, Dunod, 2016.
- TEBOUL J., *L'entretien d'évaluation. Comment s'y comporter. Comment le mener*, 3^e éd., Dunod, 2005.
- THEVENET M. et DEJOUX C., *Fonction RH : Politiques, métiers et outils des Ressources Humaines*, 5^e éd., Pearson, 2020.

■ SITOGRAPHIE

[ameli.fr](https://www.ameli.fr)

[bpifrance-creation.fr](https://www.bpifrance-creation.fr)

[editions-tissot.fr](https://www.editions-tissot.fr)

[gestiondelapaie.com](https://www.gestiondelapaie.com)

[liaisons-sociales.fr](https://www.liaisons-sociales.fr)

[rfsocial.grouperf.com](https://www.rfsocial.grouperf.com)

[servicepublic.fr](https://www.servicepublic.fr)

[travail-emploi.gouv.fr](https://www.travail-emploi.gouv.fr)

[urssaf.fr](https://www.urssaf.fr)

OceanofPDF.com

TABLE DES 21 FICHES OUTILS

[Fiche outil 1.](#) Les grilles de salaires

[Fiche outil 2.](#) Les spécificités du statut du dirigeant

[Fiche outil 3.](#) La retraite et l'épargne salariale

[Fiche outil 4.](#) Les avantages sociaux

[Fiche outil 5.](#) Les évolutions possibles de la masse salariale

[Fiche outil 6.](#) Les clauses d'un contrat

[Fiche outil 7.](#) Le contrat de travail à durée indéterminée – Cadre (modèle)

[Fiche outil 8.](#) La procédure de licenciement

[Fiche outil 9.](#) Les heures supplémentaires et complémentaires

[Fiche outil 10.](#) Les stagiaires et apprentis

[Fiche outil 11.](#) Le contrôle URSSAF

[Fiche outil 12.](#) Le statut Jeune Entreprise Innovante

[Fiche outil 13.](#) Les formations professionnelles

[Fiche outil 14.](#) Les entretiens professionnels

[Fiche outil 15.](#) La diffusion d'une fiche de poste

[Fiche outil 16.](#) L'intranet RH

[Fiche outil 17.](#) L'accompagnement des expatriés

[Fiche outil 18.](#) Le CSE (comité social et économique)

[Fiche outil 19.](#) Le licenciement économique

[Fiche outil 20.](#) La gestion de paie en interne

[Fiche outil 21.](#) Le télétravail

OceanofPDF.com

INDEX

absence maladie [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#), [9](#), [10](#), [11](#), [12](#), [13](#), [14](#), [15](#)
accord d'entreprise [1](#), [2](#), [3](#)
apprentissage [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#), [9](#), [10](#), [11](#), [12](#), [13](#), [14](#), [15](#), [16](#), [17](#),
[18](#), [19](#), [20](#), [21](#), [22](#), [23](#), [24](#)
cahier des charges [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#)
chèques vacances [1](#)
congrés payés [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#), [9](#), [10](#), [11](#), [12](#), [13](#), [14](#), [15](#), [16](#), [17](#),
[18](#), [19](#), [20](#), [21](#), [22](#), [23](#), [24](#), [25](#), [26](#), [27](#), [28](#), [29](#), [30](#), [31](#), [32](#)
contrat de travail [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#), [9](#), [10](#), [11](#), [12](#), [13](#), [14](#), [15](#), [16](#),
[17](#), [18](#), [19](#), [20](#), [21](#), [22](#), [23](#), [24](#), [25](#), [26](#), [27](#), [28](#), [29](#), [30](#), [31](#), [32](#), [33](#),
[34](#), [35](#), [36](#), [37](#), [38](#), [39](#), [40](#), [41](#), [42](#), [43](#), [44](#)
contrôle Urssaf [1](#), [2](#)
dividendes [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)
élections professionnelles [1](#), [2](#), [3](#)
entretien préalable [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#)
entretiens professionnels [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#), [9](#), [10](#), [11](#), [12](#), [13](#), [14](#)
expatriation [1](#), [2](#), [3](#), [4](#)
gestion des compétences [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#)
IJSS (indemnité journalière de sécurité sociale) [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#),
[9](#), [10](#), [11](#), [12](#), [13](#), [14](#)
instances représentatives du personnel [1](#)
intranet [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#), [9](#), [10](#), [11](#), [12](#), [13](#), [14](#), [15](#), [16](#), [17](#)

JEI [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#), [9](#), [10](#), [11](#), [12](#)

licenciement [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#), [9](#), [10](#), [11](#), [12](#), [13](#), [14](#), [15](#), [16](#), [17](#),
[18](#), [19](#), [20](#), [21](#), [22](#), [23](#), [24](#), [25](#), [26](#), [27](#), [28](#), [29](#), [30](#), [31](#), [32](#), [33](#), [34](#),
[35](#), [36](#), [37](#), [38](#), [39](#), [40](#), [41](#), [42](#), [43](#), [44](#), [45](#), [46](#), [47](#), [48](#), [49](#), [50](#), [51](#),
[52](#), [53](#), [54](#), [55](#), [56](#), [57](#), [58](#), [59](#), [60](#), [61](#)

licenciement collectif [1](#)

licenciement économique [1](#)

licenciement individuel [1](#)

mandat social [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#)

masse salariale [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#), [9](#), [10](#), [11](#), [12](#), [13](#), [14](#)

motivation [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#)

négociation sociale [1](#), [2](#), [3](#)

paye [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#), [9](#), [10](#), [11](#), [12](#), [13](#)

période d'essai [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#), [9](#), [10](#), [11](#), [12](#), [13](#), [14](#), [15](#), [16](#), [17](#),
[18](#), [19](#)

pyramide des âges [1](#), [2](#)

rémunération [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#), [9](#), [10](#), [11](#), [12](#), [13](#), [14](#), [15](#), [16](#), [17](#),
[18](#), [19](#), [20](#), [21](#), [22](#), [23](#), [24](#), [25](#), [26](#), [27](#), [28](#), [29](#), [30](#), [31](#), [32](#), [33](#), [34](#),
[35](#), [36](#), [37](#), [38](#), [39](#), [40](#), [41](#), [42](#), [43](#), [44](#), [45](#), [46](#), [47](#), [48](#), [49](#), [50](#), [51](#),
[52](#), [53](#), [54](#)

rémunération brute [1](#)

stages [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#), [7](#), [8](#), [9](#)

tickets restaurant [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#)

1. Source : servicepublic.fr

2. Doit être détenue pour 50 % au minimum par l'une des personnes ou entités suivantes : personnes physiques ; autres JEI détenues au moins à 50 % par des personnes physiques ; associations ou fondations reconnues d'utilité publique à caractère scientifique ; établissements de recherche et d'enseignement ou sociétés d'investissement. Ne doit pas avoir été créée dans le cadre d'une concentration, d'une restructuration, d'une extension d'activité ou d'une reprise de telles activités.

[OceanofPDF.com](https://oceanofpdf.com)

1. Source : Convention collective nationale des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs- conseils et des sociétés de conseils du 15 décembre 1987 – IDCC 1486.

2. *Ibid.*

OceanofPDF.com

[1.](#) DIARD C., BAUDOUIN E. et BERTHET S., *Aime-mémoire : Ressources Humaines*, 2^e éd., Dunod, 2020.

[2.](#) Prélèvement forfaitaire unique (PFU). Cela permet d'appliquer un taux unique à tous les revenus du capital (dividendes, plus-values).

[OceanofPDF.com](https://oceanofpdf.com)

-
1. Source : ameli.fr
 2. Source : ameli.fr
 3. Source : service-public.fr

OceanofPDF.com

-
1. Source : urssaf.fr
 2. Source : travail.emploi-gouv.fr
 3. Source : ancv.com
 4. Montants au 1^{er} janvier 2021.
 5. *Ibid.*

OceanofPDF.com

-
1. Cette rémunération est supérieure au SMIC (9,88 € bruts de l'heure en 2018) et au SMC (1 510 € bruts en 2020).
 2. Il s'agit d'une durée inférieure à 24 heures car François est étudiant (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 l'exprime par une demande écrite et motivée.

[OceanofPDF.com](https://www.oceanofpdf.com)

1. Aux termes de l'article L.1221-25 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.

OceanofPDF.com

1. L'ICP est calculée sur la base d'une indemnité globale égale à 1/10^e de la rémunération brute cumulée perçue au cours de la période de référence (du 1^{er} juin N au 31 mai N+1). Elle est ensuite obtenue par un calcul proportionnel au nombre de jours pris le mois concerné. L'ICP globale correspond à 30 jours ouvrables.

2. Chaque collaborateur peut prétendre à 5 semaines de congés payés. La période de référence retenue pour le calcul est du 1^{er} juin au 31 mai, à l'exception du BTP dont la période de référence est du 1^{er} avril au 31 mars. Le salaire dû au titre des congés payés ne peut être inférieur au salaire qui aurait été perçu par le salarié s'il avait travaillé normalement au cours de ce mois. Toutes les primes et avantages perçus habituellement sont dus aux salariés. L'ICP est égale au montant retenu pour absence.

OceanofPDF.com

1. Source : servicepublic.fr

[OceanofPDF.com](https://oceanofpdf.com)

-
1. Le contrat doit respecter la grille de classification SYNTEC.
 2. Le salaire minimum conventionnel (3 076 € bruts) doit être respecté.
 3. 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. La convention SYNTEC ne fixe pas de montant.

OceanofPDF.com

-
1. Source : legisocial.com
 2. Décret n° 2015-1359 du 26 octobre 2015 relatif à l'encadrement du recours aux stagiaires par les organismes d'accueil.
 3. Source : alternance.emploi.gouv.fr
 4. Source : « Aide aux employeurs qui recrutent en apprentissage », economie.gouv.fr

OceanofPDF.com

-
1. URSSAF, « La charte du cotisant contrôlé », urssaf.fr, 2020.
 2. 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^{er} janvier 2017 (décret relatif au renforcement des droits des cotisants du 8 juillet 2016).
 3. Source : urssaf.fr

[OceanofPDF.com](https://oceanofpdf.com)

1. Source : pole-emploi.fr

OceanofPDF.com

1. Le 1^{er} avril 2019, 11 opérateurs de compétences (OCPO), chargés d'accompagner la formation professionnelle, ont été agréés. Ils remplacent les anciens organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA). Ils ont ainsi pour missions de financer l'apprentissage, d'aider les branches à construire les certifications professionnelles et d'accompagner les PME pour définir leurs besoins en formation.

OceanofPDF.com

1. Source : enquête emploi INSEE 2018.

OceanofPDF.com

-
1. Source : opcade.fi.fr
 2. Source : uniformation.fr

OceanofPDF.com

-
- [1.](#) Système logiciel qui permet à un groupe de personnes de partager des documents à distance.
 - [2.](#) Flux de travaux ou encore flux opérationnel, suite de tâches ou d'opérations.

[*OceanofPDF.com*](http://OceanofPDF.com)

-
1. Source : villes-cyclabes.org
 2. Source : Revue fiduciaire.
 3. Source : syp.com

OceanofPDF.com

1. 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 1^{er} janvier 2017.

2. Le vote est secret, sous enveloppe ou par voie électronique.

3. Il est désormais possible d'effectuer la saisie en ligne : elections-professionnelles.travail.gouv.fr

[OceanofPDF.com](https://oceanofpdf.com)

-
- [1.](#) Réunion des membres du CSE 3 jours calendaires minimum après la convocation.
 - [2.](#) Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités.
 - [3.](#) 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 dans les 7 jours ouvrables pour les non-cadres et dans les 15 jours ouvrables pour les cadres, au moins, après l'entretien.
 - [4.](#) Pour les non-cadres, 1 mois, et après 2 ans d'ancienneté, 2 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.

OceanofPDF.com

1. Source : cnil.fr

2. Ce corrigé est donné à titre indicatif.

3. Source : cercleRH.com

OceanofPDF.com

-
1. Instances représentatives du personnel.

OceanofPDF.com

1. Source : *travail-emploi.gouv.fr*

OceanofPDF.com

1. Source : *travail-emploi.gouv.fr*

2. Les étapes sont les mêmes pour une entreprise de plus grande taille, mais seulement si plus de 9 personnes sont licenciées.

3. Source : Ministère du Travail.

OceanofPDF.com

1. La loi « Warsmann II » relative à la simplification du droit et à l'allégement des démarches administratives a été adoptée le 22 mars 2012.

OceanofPDF.com

 Couverture : Diard Caroline, 28 missions opérationnelles de grh, Dunod

OceanofPDF.com