CAROLINE DIARD

# 28 MISSIONS OPÉRATIONNELLES DE GRH

CAS D'ENTREPRISE, CORRIGÉS, FICHES PRATIQUES

2E ÉDITION

DUNOD

**Éditorial :** Marie-Cécile de Vienne et Ludivine Le Gall
**Couverture :** Studio Dunod
**Mise en pages :** PCA

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, 2021
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN : 978-2-10-082360-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# SOMMAIRE

INTRODUCTION 5

CHAPITRE 1
## POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

MISSIONS
1. Fixez une rémunération d'après la convention collective 11
2. Optimisez la stratégie de rémunération du dirigeant 17
3. Calculez des primes contractuelles 21
4. Accordez une prime de vacances dans le secteur du bâtiment 25
5. Calculez les effets de la masse salariale 31
6. Calculez l'effet de Noria 35
7. Calculez une indemnité de licenciement 39

CHAPITRE 2
## ADMINISTRATION DU PERSONNEL

MISSIONS
8. Rédigez un contrat de travail avec des clauses spécifiques 61
9. Mettez fin à la période d'essai d'un cadre 67
10. Licenciez et négociez un protocole d'accord transactionnel 69
11. Versez le solde de tout compte après un licenciement 77
12. Gérez le temps de travail et les absences des salariés 79
13. Intégrez des jeunes dans l'entreprise 91
14. Répondez à un contrôle URSSAF 93

CHAPITRE 3

## GESTION DES COMPÉTENCES

**MISSIONS**


15. Anticipez les évolutions de la structure **125**
16. Impliquez les managers dans les entretiens professionnels **131**
17, Élaborez une fiche de poste **137**
18. Mettez en place un intranet RH **141**
19. Faites une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences **143**
20. Mettez en place un système d'évaluation à 360° **145**
21. Anticipez les problèmes des « doubles carrières » **151**


**MISSIONS**


22. Signez un accord d'entreprise **165**
23. Mettez en place des représentants du personnel **171**
24. Organisez les élections des représentants du personnel **173**
25. Réalisez un licenciement collectif pour motif économique **185**
26, Présentez un projet d'internalisation de la paye **191**
27. Mettez en place le télétravail et le droit à la déconnexion **197**
28. Soyez transparent auprès des IRPS **201**


CHAPITRE 4

## NÉGOCIATION SOCIALE


BIBLIOGRAPHIE **219**

TABLE DES FICHES OUTILS **221**

INDEX **223**

# 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 sociales[1]. 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 JEI[2].

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 | 1er janvier 2019 | Assistante de direction | 23 | TAM | 1 600 |
| Ardouin Pierre | 1er octobre 2019 | Technicien réseaux | 24 | TAM | 1 700 |
| Benoît Sarah | 16 avril 2019 | Développeur | 27 | Cadre | 3 225 |
| Bihan Anne | 1er janvier 2018 | Consultant | 29 | Cadre | 3 600 |
| Chapron Josiane | 1er février 2020 | Comptable | 59 | TAM | 2 100 |
| Daurian Léane | 1er janvier 2021 | Consultant | 32 | Cadre | 4 000 |
| Derichemont Charles | 1er septembre 2017 | Directeur de la recherche et du développement | 45 | Cadre | 6 800 |
| Durant Simon | 1er mars 2018 | Développeur | 33 | Cadre | 3 500 |
| Fabian Antoine | 1er juin 2019 | Consultant avant-vente | 38 | Cadre | 3 700 |

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.

| Nom | Date embauche | Intitulé de poste | Âge | Statut | Salaire brut mensuel |
|---|---|---|---|---|---|
| Faron Marc | 1er août 2019 | Développeur | 49 | Cadre | 3 780 |
| Gallec Gwenael | 1er février 2021 | Commercial | 28 | Cadre | 2 500 + 1,8 % du CA réalisé |
| Gallois François | 1er novembre 2020 | RRH | 29 | Cadre | 3 900 |
| Ilan Johan | 1er octobre 2019 | Consultant | 32 | Cadre | 3 160 |
| Janet Luc | 1er novembre 2018 | Développeur | 59 | Cadre | 3 290 |
| Kerdan Jean | 1er février 2018 | Commercial | 35 | Cadre | 3 400 + 1,8 % du CA réalisé |
| Lebrun Jean-Louis | 1er novembre 2017 | Technicien | 33 | TAM | 2 650 |
| Ledeux Emma | 1er avril 2020 | Technicien | 28 | TAM | 2 200 |
| Luton Adrien | 1er mai 2019 | Administrateur réseaux | 43 | Cadre | 3 900 |
| Mugnier Thomas | 1er mars 2021 | Consultant | 44 | Cadre | 4 200 |
| Muller Astrid | 1er novembre 2021 | Développeur | 39 | Cadre | 3 890 |
| Navaro Maxime | 1er janvier 2021 | Consultant | 47 | Cadre | 3 760 |
| Olaf Dimitri | 1er novembre 2020 | Responsable commercial | 40 | Cadre | 3 000 + 2,5 % du CA réalisé |
| Ortense Latifa | 1er décembre 2020 | Développeur | 46 | Cadre | 2 890 |
| Pannier Carine | 1er janvier 2021 | Chargée de communication | 32 | Cadre | 2 670 |
| Pinon Jean-François | 1er février 2021 | Consultant avant-vente | 31 | Cadre | 3 600 |
| Pincevent Dorine | 1er janvier 2020 | Responsable RH | 34 | Cadre | 3 100 |

| Nom | Date embauche | Intitulé de poste | Âge | Statut | Salaire brut mensuel |
|---|---|---|---|---|---|
| Prunet Caroline | 1er janvier 2020 | Responsable financier | 32 | Cadre | 4 870 + 15 % sur objectifs |
| Quentin Laurence | 1er mai 2018 | Consultant | 39 | Cadre | 3 200 |
| Quinson Léon | 1er juin 2019 | Développeur | 29 | Cadre | 3 120 |
| Roux Jeanne | 1er avril 2020 | Développeur | 54 | Cadre | 2 980 |
| Roy Daniel | 1er mai 2021 | Consultant avant- vente | 32 | Cadre | 3 050 |
| Tessier Clément | 1er février 2019 | Développeur | 27 | Cadre | 2 980 |
| Trudeau Christophe | 1er mars 2019 | Consultant | 29 | Cadre | 4 300 |
| Vernier Alphonse | 1er 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

MISSION 1 Fixez une rémunération d'après la convention collective ..... 11
MISSION 2 Optimisez la stratégie de rémunération du dirigeant ..... 17
MISSION 3 Calculez des primes contractuelles ..... 21
MISSION 4 Accordez une prime de vacances dans le secteur du bâtiment ..... 25
MISSION 5 Calculez les effets de la masse salariale ..... 31
MISSION 6 Calculez l'effet de Noria ..... 35
MISSION 7 Calculez une indemnité de licenciement ..... 39

# 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 | Affection 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 administrative*[1]*. »*

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 chef*[2]*.* »

- 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.

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.*

| 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<br>70 000 € bruts/an | Primes sur objectifs (entre 10 et 30 % du CA)<br>Voiture de fonction |
| Fabien Durant | Chef de projet | 3.1 / 170 | 3 490,10 € bruts/mois<br>50 000 € bruts/an | Part variable en sus de 10 % sur objectifs<br>Voiture de fonction |

# ANNEXES

**CV THIERRY LENOIR**

| **Directeur commercial bilingue anglais** | |
|---|---|
| **Expériences professionnelles** | |
| Depuis octobre 2010 | **Société W. Transport**<br>**Poste :** Manager<br>**Missions :**<br>Responsable de projets internationaux clés en mains (200 à 800 M€) en phase d'offre.<br>Montage et pilotage de l'équipe offre.<br>Suivi des offres depuis la collecte des besoins client jusqu'à la signature. |
| Juillet 2004 – Septembre 2010 | **Éclairage Signalisation**<br>**Poste :** Directeur commercial<br>**Missions :**<br>Management de 14 personnes (dont 8 en fonctionnel) en Europe réparties en deux réseaux :<br>– gestion du portefeuille (16 sites industriels dans le monde) ;<br>– développement des marchés de niche.<br>Mise en place du site Internet ciblé (e-business). |
| Août 1994 – Juin 2004 | **M. Signalisation**<br>**Poste :** Responsable signalisation Europe<br>**Missions :**<br>Réalisation du budget signalisation Europe 2003 et 2004.<br>Suivi et développement des marchés : 3 sites européens en portefeuille (France, Espagne, Allemagne).<br>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**<br>**Poste :** Directeur de projet<br>**Missions :**<br>Responsable plateau projets en aéronautique et simulation (14 personnes, 4 projets) |
| 2007 - 2009 | **Société M. Cherbourg**<br>**Poste :** Chef de projet<br>**Missions :**<br>Projet au forfait de spécifications du logiciel de liaisons de données tactiques<br>Gestion d'un projet au forfait à engagement de résultat (13 mois)<br>Recrutement<br>Réponse cahier des charges<br>Interface avec le client<br>Réalisation et suivi de projet<br>Gestion des ressources et du budget (12 personnes) |
| 2004 - 2007 | **Société L. Marseille**<br>**Poste :** Chef de projet<br>**Missions :**<br>Logiciel liaisons de données tactiques des frégates HORIZON (2,20 M€)<br>Leader de l'équipe de développement (36 mois)<br>Responsable prestation technique<br>Encadrement d'une équipe de 8 développeurs |
| **Formation** | |
| 2008 | Management de la relation client |
| 2005 | Master Administration des Entreprises (IAE Aix en Provence)<br>– UML analyse et conception<br>– 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, 1ER 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, 1ER 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 1er 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*