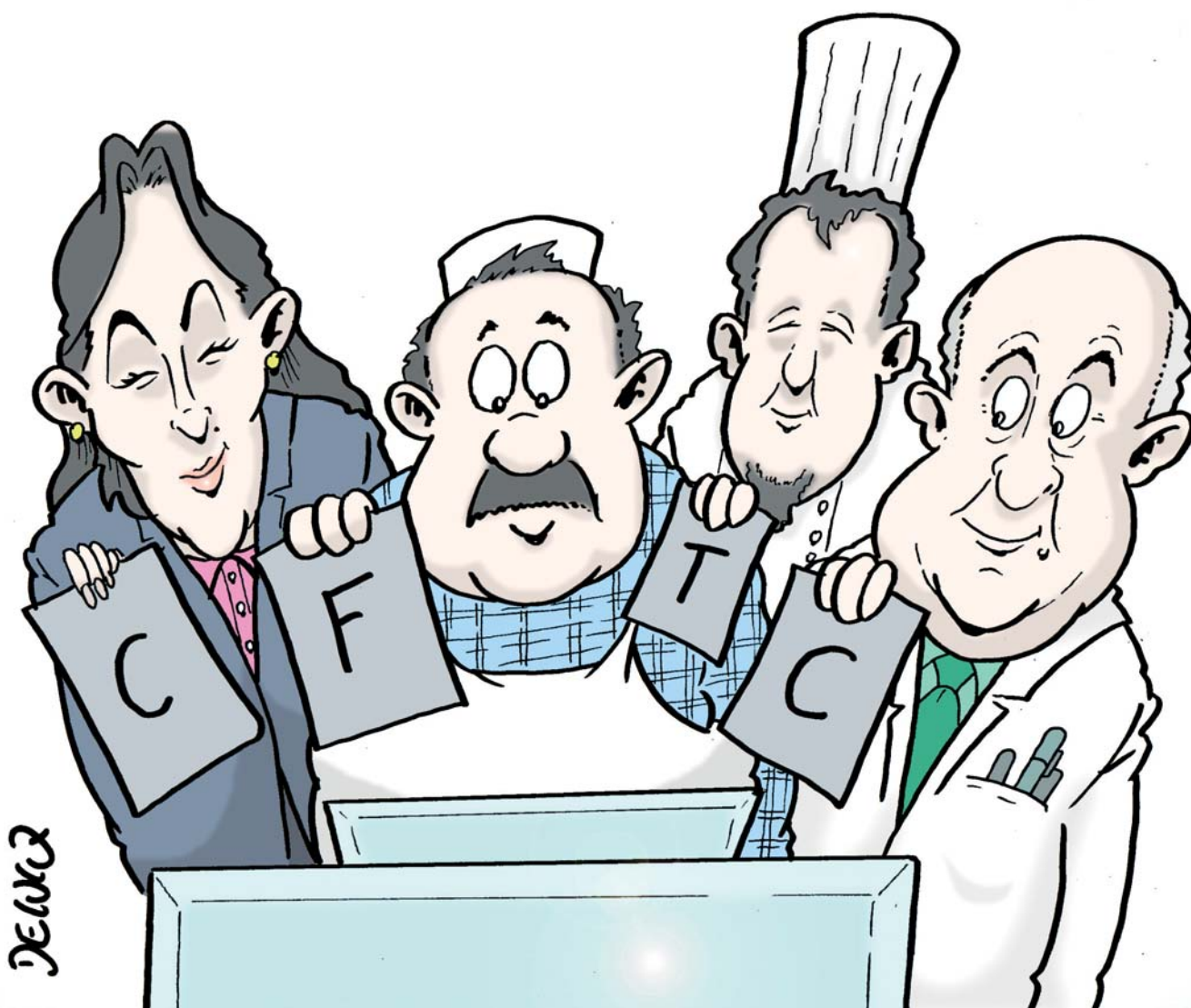


ELECTIONS T.P.E

Très petites entreprises : enfin le droit de vote



les FICHES PRATIQUES de la formation continue

ÉDITION
2012



**l'offre
complète
270,96 € ttc**

France métropolitaine

les 2 volumes

+

internet

+

site mobile

Votre meilleur conseiller juridique !

Centre Inffo traite pour vous l'intégralité du droit de la formation en format Fiches pratiques.

Disponibles en version papier et mises à jour en continu sur PC et smartphone.

Pour commander rendez-vous sur <http://boutique.centre-inffo.fr> ou au 01 55 93 92 04



Patrick POIZAT
Président de l'UGICA-CFTC



Jean-Pierre THERRY
Secrétaire Général
de l'UGICA-CFTC

Lors du dernier Congrès Confédéral, en novembre 2011, la CFTC s'est dotée d'un rapport programme qui doit lui permettre de se projeter dans l'avenir. Les évènements nationaux qui ont eu lieu depuis, guideront assurément nos actions dans les 5 prochaines années.

Beaucoup d'entreprises connaissent de profondes mutations, parfois définitives pour les salariés mais l'UGICA dans ses actions tant de terrain qu'au sein de chacune de ses représentations, mets en avant le « CAPITAL HUMAIN ». Il a une dimension inestimable, puisqu'il est composé d'un ensemble d'aptitudes, de connaissances, de savoir-faire, mais aussi et peut-être avant tout de compétences individuelles aux services de la collectivité qu'elles soient d'ailleurs professionnelles ou autres.

Oui, nous nous battons avant tout pour défendre les intérêts des salariés qu'ils soient au sein de l'entreprise ou dans son environnement. Le choix des Français d'un nouveau Président de la République accompagné de son exécutif et d'une nouvelle équipe législative est un élément de contexte important que nous prenons en compte. Comme toujours et en toutes circonstances, l'UGICA-CFTC sera au plus prêt des salariés pour les défendre et les

accompagner grâce à ses actions de proximité qui justifient la confiance portée à la CFTC.

Pour cette raison, l'UGICA-CFTC s'est engagée auprès de la Confédération pour gagner la bataille de la représentativité auprès des salariés des TPE, mais aussi pour soutenir les « Patrons » de petites entreprises. En effet, ces derniers participent à l'économie locale et créent des emplois et doivent, à ce titre aussi être écoutés par la CFTC. C'est ce que nous faisons quotidiennement auprès d'un certain nombre d'organisations notamment la CGPME, l'UNAPL, l'USGERES...

A La Baule, les 5 et 6 décembre 2012, nous devons être nombreux pour affirmer ensemble nos valeurs, montrer que l'UGICA-CFTC s'inscrit dans la continuité du dernier Congrès Confédéral de 2011, qu'elle prône une dynamique d'avenir, une dynamique d'échange qui n'accepte pas le replie sur soi. Soyons tous porteurs d'un message fort et clair « FAVORISER ENSEMBLE L'EPANOUISSEMENT PROPRE A CHACUN ». Ce sont aussi les valeurs de l'UGICA-CFTC qui s'inspirent de la morale sociale chrétienne.

Participez donc à nos travaux, venez nous soutenir, plus nous serons en nombre, plus l'image CFTC rayonnera dans les régions notamment celle des Pays de Loire qui nous accueille. Nous serons alors reconnus auprès des TPE dont les salariés seront en période électorale.

Alors n'hésitez pas, inscrivez-vous soit auprès de vos structures, soit en vous référant à la page d'inscription congrès mise à votre service dans le précédent journal.

En attendant de nous rencontrer à La Baule, l'ensemble de l'équipe de l'UGICA-CFTC vous souhaite de très agréables vacances. ■

A très bientôt

SOMMAIRE

- 3 Edito
- 4 Du nouveau en matière de responsabilité sociale de l'entreprise
- 6 Apprentis d'Auteuil
- 8 Elections TPE
- 9 DOSSIER : les clauses du contrat de travail
- 16 Le "Contrat Social de Mandature"
- 17 Nomenclature de niveaux de certifications
- 19 APEC : les mobilités professionnelles des cadres
- 21 PSE - Plan de Sauvegarde de l'Emploi



**L'UGICA-CFTC,
une union Eco-responsible !**



Du nouveau en matière de responsabilité sociale des entreprises

La responsabilité sociale et environnementale des entreprises¹ (RSE) est devenue en quelques années un axe important pour les entreprises qui communiquent sur ces problématiques, souvent sous la pression des ONG et du risque de réputation encouru. Les représentants des salariés disposent cependant eux aussi de nombreux leviers dans le Code du travail. De surcroît, un décret issu de la loi Grenelle 2 prévoit à partir des exercices 2012 de nouvelles obligations de transparence en matière sociale et environnementale pour les entreprises et leur extension aux entreprises non cotées. Par ailleurs, l'organisme ISO vient de publier une norme qui devrait permettre une convergence de pratiques jusqu'ici hétérogènes.

La parution du « décret RSE » prévu depuis le Grenelle II

La loi Grenelle 2 du 12 juillet 2010 prévoyait² un élargissement, à compter de l'exercice 2011, des obligations de « reporting RSE » au-delà des seules entreprises cotées, une information élargie aux engagements sociétaux en faveur du développement durable et la vérification des données RSE par un organisme tiers indépendant de l'entreprise.

Il aura fallu deux ans pour que puisse sortir le décret d'application précisant ces mesures³, un intense lobbying patronal s'étant exercé, non sans un certain succès, pour en réduire la portée⁴. Ce décret prévoit un élargissement des obligations de reporting en matière de RSE, jusqu'ici réservé aux entreprises cotées, aux entreprises dont le total du bilan ou le chiffre d'affaires est au minimum de 100 m€ et dont le nombre moyen

de salariés permanents employés au cours de l'exercice est d'au moins de 500.

En contrepartie de ces avancées, un certain recul est observable sur les thématiques devant être renseignées⁵. Par ailleurs, l'entreprise qui ne communique pas ces informations devra « fournir une explication ». Cette disposition, ambiguë, permet à l'entreprise, en se justifiant, de se soustraire à certaines obligations. Mais elle autorise aussi les représentants du personnel à questionner l'absence de certains indicateurs et la pertinence de la justification apportée.

L'un des éléments les plus marquants du décret est l'obligation de vérification des informations par un organisme indépendant⁶. La vérification comprend notamment une attestation relative à la présence dans le rapport de gestion de toutes les informations prévues dans les textes, un avis motivé portant sur la sincérité des informations et sur les explications données par l'entreprise en cas d'absence de certaines informations ainsi que l'indication des diligences mises en œuvre dans le cadre de la vérification.

Une nouvelle norme internationale en matière de RSE : la norme ISO 26 000

Jusqu'en 2010, les référentiels utilisés par les entreprises désireuses de confronter leur démarche à des critères reconnus au niveau international étaient issus d'initiatives privées. ISO⁷ vient de publier une norme répondant au besoin d'un référentiel reconnu par tous : publiée le 1^{er} novembre 2010, la norme ISO 26 000 a été élaborée au terme d'un processus ayant concerné 99 pays membres, 500 experts au niveau international et 42 organisations publiques et privées. Elle n'est pas une norme pouvant conduire à une certification, comme c'est

le cas de la plupart des normes ISO portant sur des sujets techniques. Son caractère général⁸ entraîne le développement d'autres formes de validation ou de contrôle tels que l'évaluation.

Fait notable, la norme ISO 26 000 donne une plus grande place aux parties prenantes, celles-ci étant censées être intégrées à toutes les étapes de la démarche : diagnostic de la situation, choix des priorités, plans d'action, mise en œuvre, bilan et reporting, évaluation, recherche d'améliorations...

ISO 26 000 prévoit notamment que les reportings RSE précisent les modalités et les conditions de consultation des parties prenantes sur les questions qui les intéressent. Un avis doit ensuite être rendu par les parties prenantes significatives pour l'entreprise sur le rapport de développement durable.

La mise en œuvre de la norme ISO 26 000 par une entreprise pourrait constituer pour les élus syndicaux une opportunité. En tant que représentants des salariés et acteurs internes à l'entreprise, ils sont en effet pleinement légitimes pour se faire reconnaître le statut de parties prenantes avec lesquelles la direction doit instaurer un dialogue.

Des ouvertures pour les représentants des salariés

A l'heure où nous écrivons, la norme ISO 26 000, du fait de sa nouveauté, reste peu utilisée des grandes entreprises françaises. Après avoir été leader de l'innovation sociale en matière de RSE, la France se fait en effet actuellement distancer par certains pays du Nord de l'Europe ou d'autres continents. Mais les directions d'entreprise commencent à se former sur le sujet, preuve que le moment n'est pas loin où les élus des salariés

pourront s'appuyer sur cette norme pour infléchir les politiques de RSE en les ajustant mieux aux enjeux identifiés pour les salariés.

Quant au « décret RSE », il est d'application immédiate, puisque les directions des entreprises cotées devront s'y conformer dès début 2013 pour l'exercice 2012⁹. Pour s'approprier les enjeux des politiques de RSE menées par leur entreprise et défendre une meilleure prise en compte des aspects sociaux, les élus du CE auront tout intérêt à solliciter leur expert-comptable et orienter dans cette perspective ses investigations. ■

Article réalisé par Nathalie VIEL PETROT
Consultante RSE
www.ethix.fr
Cabinet d'expertise comptable spécialisé
auprès des comités d'entreprise

¹ Dans son livre vert publié en 2001, l'Union européenne définit la responsabilité sociétale de l'entreprise comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

² Article 225.

³ Décret du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale.

⁴ On notera la disparition de l'obligation d'information relative aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, aux efforts de reclassement, aux réembauches et aux mesures d'accompagnement.

⁵ Les modalités d'intervention de l'organisme chargé de la vérification doivent encore être précisées par arrêté.

⁶ Accrédité à cet effet par le Comité Français d'Accréditation (COFRAC) ou par tout autre organisme d'accréditation signataire de l'accord de reconnaissance multilatéral établi par la coordination européenne des organismes d'accréditation.

⁷ ISO, pour International Standardization Organization, est un organisme de normalisation internationale créé en 1947 sous forme d'association internationale de droit privé. Elle rassemble les instituts de normalisation de 163 pays, sachant que chaque pays à un seul membre au sein de l'organisation, chaque membre ayant une seule voix.

⁸ La norme identifie sept questions concernant la RSE : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, la communauté et le développement local.

⁹ Pour les sociétés non cotées, les dispositions du décret sont d'application différée pour les exercices suivants le 31 décembre 2012, des échéances différentes s'appliquant à ces entreprises selon la taille de leur bilan, le chiffre d'affaires et le nombre de salariés.



Réapprendre à vivre avec Apprentis d'Auteuil



Une maman qui a du mal à élever son enfant, car elle travaille en horaires décalés et ne bénéficie plus du soutien du père ; un adolescent en plein désarroi parce qu'il ne trouve pas sa place à l'école et est aujourd'hui déscolarisé ; un jeune homme à peine majeur qui, sans formation, sans soutien familial et sans logement, se retrouve marginalisé et vit dans la rue. Ces situations de détresse sont courantes, en particulier dans les grandes villes.

Apprentis d'Auteuil, fondation catholique reconnue d'utilité publique, tente d'y répondre en prévenant l'exclusion sociale par l'éducation et la formation et en soutenant les familles dans leurs responsabilités parentales.

150 000 jeunes accueillis en près de 150 ans d'existence

Tout commence en 1866 quand l'abbé Louis Roussel recueille un enfant « dans la rue ». En une semaine, ce sont sept enfants qui logent avec lui. Il vient de fonder une œuvre d'Eglise engagée auprès de la jeunesse en difficulté, appelée alors « Orphelins Apprentis d'Auteuil ». Depuis, les problématiques sociales ont changé, les orphelins ont laissé place à des jeunes en manque de repères, souffrant de difficultés scolaires ou familiales. Apprentis d'Auteuil a dû s'adapter et se mettre en capacité d'accueillir un nombre croissant de jeunes, sur une tranche

Quelques chiffres clés

- ▶ Près de **14 000 garçons** et filles sont accompagnés par Apprentis d'Auteuil, de **la naissance à 25 ans**, et majoritairement de 6 ans à 21 ans.
- ▶ **69 %** sont des garçons et **31 %** des filles.
- ▶ **75 %** sont confiés par leur famille, **25 %** par l'Aide sociale à l'enfance.
- ▶ Ils sont accueillis dans plus de **200 établissements**, en France métropolitaine et dans les DOM.
- ▶ **5 200** salariés œuvrent chaque jour au service des jeunes.

d'âge de plus en plus large. Aujourd'hui, près de 14 000 jeunes, majoritairement âgés de 6 à 21 ans, sont accueillis, hébergés, éduqués et formés au sein de 200 établissements, implantés partout en France métropolitaine et en Outre-mer.

Faire face aux détresses de son temps

Plus de 2 millions d'enfants vivent dans une famille pauvre en France¹. Les familles sont de plus en plus nombreuses à rencontrer des difficultés pour se nourrir, se loger, scolariser et faire soigner décemment leurs enfants. Ces parents ne sont ni maltraitants ni inconséquents : ils ne disposent tout simplement pas de ressources suffisantes. Leurs enfants, parfois très jeunes, sont confiés à Apprentis d'Auteuil par les services de la protection de l'enfance. Grâce aux éducateurs, aux enseignants et à l'ensemble des équipes pédagogiques, la fondation s'emploie à redonner confiance à ces jeunes, à leur transmettre un savoir-être tout autant qu'un savoir-faire.



« Notre mission est de considérer chacun de ces jeunes en prenant en compte la singularité de son parcours. Nous l'aidons à construire son projet personnel et à réussir son projet professionnel », explique André Altmeyer directeur général adjoint d'Apprentis d'Auteuil.

Accompagner les jeunes, mais aussi les familles

A travers un accompagnement global, qui allie prise en charge éducative et prise en charge scolaire, les professionnels d'Apprentis d'Auteuil se sont fixés comme objectif de « Réapprendre à vivre » aux jeunes en difficulté.

Un parcours personnalisé et évolutif dans le temps est proposé à chacun d'eux, à travers différents dispositifs. Ce parcours s'appuie à la fois sur la dimension éducative, par le biais des internats et des maisons d'enfants, et sur la dimension scolaire, à travers ses établissements d'enseignement (école primaire, collège, lycée, unité de formation par apprentissage).

Afin de préserver le cadre familial et éducatif des jeunes et de renforcer le lien parent-enfant, Apprentis d'Auteuil accompagne également les familles dans leur rôle éducatif sans jamais se substituer à elles. Les familles peuvent ainsi être accueillies et épaulées au sein des « Maison des familles » de la fondation, mais aussi dans les dix crèches d'Apprentis d'Auteuil, les résidences sociales, le centre maternel, etc. Enfin, elles peuvent bénéficier d'une écoute et d'un accompagnement en appelant le SAJF² (Service d'accueil du jeune et de sa famille).

Porter la cause des jeunes en difficulté

Face à des situations familiales, sociales et scolaires qui se dégradent, Apprentis d'Auteuil est convaincu que des solutions existent.

Apprentis d'Auteuil peut, veut et doit faire entendre la cause des jeunes en difficulté et faire changer le regard que porte la société sur la jeunesse. « Il est de notre devoir d'agir. Pas d'angélisme ou de naïveté. Nous savons que la route est longue, mais notre expérience l'est aussi » explique François Content, le directeur général d'Apprentis d'Auteuil.

La fondation oriente plus particulièrement son action sur ce qu'elle considère comme trois priorités : la lutte contre la déscolarisation, le soutien aux familles dans leur mission éducative et l'accompagnement des jeunes vers une insertion sociale et professionnelle durable.

Ces trois thèmes sont les piliers de son *Plaidoyer pour la jeunesse en difficulté*, publié en novembre 2011 et adressé aux candidats à l'élection présidentielle, puis aux nouvelles équipes en place au gouvernement comme à l'Assemblée Nationale. ■



¹ Enquête « Revenus fiscaux et sociaux », INSEE, 2008 (seuil établi à 60 % du revenu médian)

N°Azur 0 810 43 20 30

Les propositions formulées dans le Plaidoyer pour la jeunesse en difficulté d'Apprentis d'Auteuil

Réagir face au décrochage scolaire

- ▶ Investir dans l'internat : un placement rentable pour l'argent public, une solution efficace pour prévenir le décrochage scolaire
- ▶ Réinventer le collège pour une véritable égalité des chances

Réaffirmer le rôle éducatif des parents

- ▶ Financer le développement de « Maisons des familles »
- ▶ Soutenir le développement des crèches dans les quartiers sensibles

Réinventer l'entrée dans la vie active

- ▶ Créer un cadre spécifique pour les 16-25 ans
- ▶ Instaurer un statut juridique pour les mineurs étrangers isolés
- ▶ Soutenir l'accès à l'alternance pour les jeunes de niveau CAP
- ▶ Lancer un plan d'urgence pour le logement des moins de 25 ans



Cadres dans les TPE : le vote arrive !

Du 28 novembre au 12 décembre 2012, toute une partie de la population sera amenée à participer à des élections inédites : les élections TPE. Les salariés des entreprises de moins de 11 salariés sont concernés, de même que les salariés du particulier employeur. Autant de personnes qui ne connaissent le syndicalisme qu'à travers ce qu'on en voit à la télévision...

Le 20 août 2008, à l'issue de l'imposition à tous de la fameuse « position commune », une loi était votée, réformant la « démocratie sociale ». La CFTC, pas contre le fait de mesurer la représentativité des organisations syndicales dans les entreprises et même à des niveaux supérieurs, ne cessait toutefois de tancer les rédacteurs du texte et le gouvernement qui le portait. En effet, cette loi qui avait pour vocation officielle de raviver le syndicalisme et de poser les bases d'une nouvelle démocratie, s'avérait être particulièrement anti-démocratique. Pour preuve, l'exclusion d'office de tous ceux qui n'avaient pas accès à des élections professionnelles.

La CFTC n'a pas baissé les bras et n'a eu de cesse de réclamer la possibilité pour tous les salariés de s'exprimer et de bénéficier de ce fameux dialogue social. Pour sauver sa loi, le gouvernement de l'époque a donc proposé que les salariés des très petites entreprises puissent voter. Toutefois, malgré la demande de la CFTC, point d'instances de dialogue social, ni régionales, ni professionnelles. Cette élection n'aura donc qu'un intérêt très limité, celui de mesurer la préférence de salariés qui n'ont que peu de contacts avec les syndicats.

La CFTC s'est tout de même lancée dans le combat. Tout d'abord en allant à la rencontre de ces salariés avec un mot d'ordre : vous avez une mauvaise image du syndicalisme ? Avec la CFTC vous allez changer d'avis ! En effet, l'accent a été mis sur les services apportés aux salariés : conseils, accompagnement, soutiens, carnet

d'adresses... Les réseaux CFTC ont été mis en ordre de marche et organisés au mieux afin que les salariés de TPE aient accès aux mêmes informations que n'importe quel salarié d'une plus grande entreprise. Et ça fonctionne ! L'accueil, froid lorsqu'il s'agit de distribuer des tracts revendicatifs, surtout en période d'élection politique, a toujours été chaleureux. Rencontrer des salariés pour leur proposer de l'information et du conseil gratuitement, tout en cherchant à résoudre leurs problèmes est porteur.

La campagne, la dernière ligne droite arrive à grands pas ! Septembre, octobre... Les structures se préparent. Des actions sont prévues : rencontre des sous-traitants et des prestataires dans les entreprises en septembre, des salariés de commerçants dans la rue en octobre... Notez la « semaine bleue », du 8 au 14 octobre, qui marquera notre entrée en campagne pour l'externe. Les militants seront appelés à aller rencontrer un maximum de salariés de TPE et seront équipés de documents spécifiques aux métiers exercés dans ces entreprises.

Tous les salariés cotisant à l'AGIRC voteront pour des organisations représentant les cadres. Dont la CFTC. Non cadres et cadres voteront en même temps, chacun avec leurs desideratas, leurs problématiques. Qui mieux que les cadres pourront alors parler aux cadres ? Qui mieux que les cadres de l'UGICA pourront convaincre ceux des TPE ? La CFTC a besoin de ses adhérents au quotidien pour convaincre les salariés de TPE de voter et de bien voter. Soyons tous présents au rendez-vous ! ■

Jean-Michel TESSIER
Secrétaire Général adjoint,
chargé des élections professionnelles
et du développement



Les clauses du contrat de travail : retour sur les points importants de la formation UGICA-CFTC

L'UGICA-CFTC a dispensé une formation sur le sujet : les clauses du contrat de travail, les 3 et 4 avril 2012. Afin que chacun puisse en profiter et tirer les enseignements sur ce thème, l'équipe UGICA-CFTC a décidé de revenir sur les points importants de la formation.



Le contrat de travail peut comporter différents types de clauses selon la volonté des parties. De l'identité des parties à la clause de non concurrence, chaque mention faite par le contrat de travail devient une clause juridiquement opposable aux deux parties signataires. Le terme de clause s'entend ici dans son sens le plus large.

Partant de là, il existe un certain nombre de clauses de diverses importances et classées en diverses catégories. Tout d'abord, il existe des clauses générales à tous les contrats dites « clauses minimales du contrat ». Il s'agit de l'identité des parties, la nature du contrat, le lieu de travail, la date de l'engagement, la qualification profes-

sionnelle du salarié, la rémunération, la durée de travail, les conventions et accords applicables, ou même la période d'essai. Il existe ensuite des clauses plus précises comme celles **relatives à la rémunération**, la convention de forfait, les primes et avantages en nature, la rémunération variable et aussi la clause d'objectifs. Il existe également des clauses de **mobilité géographique**, des clauses liées à l'exécution du contrat (le plus souvent des clauses spécifiques introduites à la demande du salarié ou de l'employeur). Il s'agit des clauses relatives aux horaires, de reprise d'ancienneté, **d'exclusivité, de secret et de discrétion professionnelle** ou de délégation de pou-

voirs. Enfin, certaines clauses sont liées à la rupture du contrat de travail comme les clauses de garantie d'emploi, de **dédit-formation**, de préavis, d'indemnité de rupture ou de **non-concurrence**.

Toutes ces clauses, larges comme spécifiques, mises bout à bout forment le contrat de travail dans son sens premier et précisent au salarié ce qui lui est opposable en terme d'engagement pris. Dans un souci de clarté du propos, il conviendra d'étudier les clauses les plus emblématiques (et problématiques !) les unes après les autres en fonction du moment du contrat où elles trouvent à s'appliquer.

La clause d'objectif

Le contrat de travail d'un salarié peut comporter une **clause fixant les objectifs ou les quotas à atteindre**. Cette clause est particulièrement utilisée pour les VRP et plus généralement pour tous les salariés ayant une activité commerciale (mais sans obligation d'être spécifique à ce genre de métier). Elle permet également à l'employeur de donner une base contractuelle précise à l'appréciation des résultats. Même si l'insuffisance de résultat ne constitue pas une cause réelle et sérieuse de licenciement, cette clause est de plus en plus répandue et systématique.

- **Conditions de validité des objectifs fixés** : ils doivent être raisonnables et compatibles avec le marché (Cass. soc., 19 avril 2000, n°98-40124). Le seul fait que ces objectifs soient fixés au contrat ne leur confère pas un caractère réaliste (Cass. soc., 22 mai 2001, n° 99-41838). Pour déterminer si ces objectifs sont raisonnables, il convient de se référer notamment aux usages dans l'entreprise ou dans le secteur d'activité de l'entreprise.

De plus, le salarié a le droit de connaître la base de calcul de son salaire. L'employeur ne peut invoquer un droit au secret pour refuser de lui fournir les éléments de calcul de sa rémunération. Lorsque le contrat prévoit la fixation d'objectifs d'un commun accord, l'employeur doit engager chaque année des négociations. Il ne peut les fixer unilatéralement. A défaut, l'employeur devra au salarié des primes d'objectifs dont le montant est déterminé par le juge (Cass. soc., 4 juillet 2007, n° 05-42616).

- **Que se passe-t-il en cas de non respect de la clause par le salarié ? Une sanction peut être prévue au contrat de travail** : cette clause formalise les objectifs

assignés au salarié, mais la non réalisation ne constitue pas à elle seule une cause réelle de licenciement. L'employeur ne peut, par l'insertion d'une clause contractuelle, se préconstituer une cause de licenciement (Cass. soc., 1^{er} nov. 2000, n° 98-42371P). La seule insuffisance de résultat ne constitue pas en soi une cause de licenciement (Cass. soc., 24 mai 2000, n° 98-41614).

- **L'appréciation du juge** : il doit apprécier si les objectifs étaient réalistes et si le salarié était en faute de ne pas les avoir atteints (Cass. soc., 13 mars 2001, n° 99-41812P). Il doit également rechercher les raisons de la non réalisation de l'objectif ou la faiblesse des résultats du salarié. Le juge est ainsi dans l'obligation de vérifier si la clause d'objectif n'a pas été remplie à cause de l'insuffisance professionnelle ou d'une faute grave de sa part. C'est ainsi que le licenciement n'est pas justifié lorsque les objectifs sont irréalisables ou encore lorsque l'employeur est lui-même responsable de la non réalisation des objectifs. En revanche, le licenciement est justifié lorsque le salarié a fait preuve de négligence ou lorsque les objectifs étaient réalisables au regard des années précédentes et que le salarié bénéficie des moyens lui permettant d'y parvenir.

La clause de mobilité géographique

Un changement de lieu de travail constitue selon les cas une modification du contrat de travail ou un simple changement des conditions de travail (précisions ci-dessous). La clause de mobilité consiste donc à prévoir contractuellement l'éventualité d'une modification du lieu de travail du salarié. Grâce à cette clause, **le salarié accepte expressément et par avance une nouvelle affectation géographique**. Le refus d'une mutation prévue par la clause de mobilité constitue alors une faute susceptible de justifier un licenciement.

- **Définition - Objet** : le lieu de travail n'est pas, par nature et de manière systématique, un élément essentiel du contrat de travail. Il faut donc se demander dans quels cas cette clause est une modification du contrat de travail et dans quels cas cette clause est un simple changement des conditions de travail. Constitue une modification du contrat de travail, le changement de lieu de travail se situant dans **un secteur géographique différent de celui où le salarié travaillait** (Cass. soc., 4 janvier 2000). La Cour de cassation n'a pas donné de définition

précise du secteur géographique. La détermination de la nature de cette modification est donc appréciée au cas par cas.

- **Distinction avec d'autres clauses** : clause de domicile ou de résidence. La clause de mobilité n'implique pas forcément un changement de domicile du salarié. La clause de mobilité ne peut imposer au salarié de se domicilier dans la région où il est nouvellement affecté, sauf si ses attributions exigent une présence permanente. Tel est le cas du gardien d'immeuble, par exemple, dont les fonctions imposent sa domiciliation dans l'immeuble (Cass. soc., 13 juillet 2004, n° 02-44958). A l'inverse, le fait d'imposer au salarié de résider avec sa famille dans la commune d'implantation du magasin modifie un élément essentiel de son contrat de travail et ce, malgré la présence d'une clause de mobilité dans son contrat (Cass. soc., 4 février 1993, n° 89-45140).

- **Validité de la clause de mobilité géographique :**

• **Respect des principes de finalité et de proportionnalité** : la Cour de cassation reconnaît la validité de cette clause sous réserve du respect de l'article L.1121-1 du Code du travail. Pour être valable la clause de mobilité doit être : indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise, justifiée par la nature de la tâche à accomplir et enfin, proportionnée au but recherché. **La contractualisation de l'obligation de mobilité pourrait donc être considérée comme abusive dès lors qu'elle est opérée pour des types d'emploi qui ne la justifieraient pas**, comme une clause de mobilité internationale pour un boulanger par exemple.

• **Pas d'atteinte à la vie privée** : la mise en œuvre de la clause ne doit pas porter atteinte au droit du salarié à une vie personnelle et familiale (Cass. soc., 14 octobre 2008, n° 07-40523P).

• **Clause claire et précise** : la clause de mobilité doit définir de façon précise sa zone géographique d'application (Cass. soc., 16 janvier 2009, n° 08-40020). Sont donc nuls les clauses que l'employeur peut étendre unilatéralement, celles qui prévoient une extension de la clause en cas d'extension d'activité, ou celles qui ne comportent aucune précision quant aux limites géographiques.

Les juges sanctionnent le caractère vague de la clause qui lui confère un caractère exorbitant.

• **Nécessité d'un écrit** : la clause étant restrictive de liberté, elle doit être nécessairement écrite et acceptée. Faute d'écrit, l'employeur ne peut exiger du salarié un changement de lieu entraînant une modification de son contrat de travail. Par exemple, une clause de mobilité insérée au règlement intérieur n'est pas opposable au salarié même s'il a paraphé le document (Cass. soc., 19 novembre 1997, n° 95-41260P).

De plus, la clause doit respecter les dispositions légales et conventionnelles en vigueur. Si la clause est prévue de manière facultative par la convention collective applicable, elle n'est pas opposable de fait au salarié sans qu'il en soit fait mention dans son contrat de travail. Au contraire, si la clause est prévue de façon obligatoire dans cette convention, elle s'applique de plein droit au salarié, sous réserve que celui-ci ait été informé au moment de son engagement de l'existence de cette convention et qu'il ait pu en prendre connaissance.

Dans tous les cas, la clause doit respecter les dispositions plus favorables de la convention collective applicable à l'entreprise.

• **Rédaction et contenu de la clause** : le contenu de la clause relève de la liberté contractuelle, sous réserve du respect des conditions de validité, énoncés ci-dessus. Cette clause peut être insérée : dans tous les contrats de travail, CDI, CDD temps partiel et temps plein ; pour tous les salariés, sauf les salariés protégés ; limitée à un secteur géographique, à un ou des départements, à une région ou à plusieurs régions ; illimitée à l'ensemble du territoire français.

La clause de mobilité ne vise que les établissements de l'entreprise déjà existants lors de la signature du contrat (Cass. soc., 12 mai 2004, n° 02-42018).

- **La mise en œuvre de la clause de mobilité :**

• **La mutation s'impose au salarié** : l'application d'une clause de mobilité constitue en principe un simple changement des conditions de travail. Elle permet donc à l'employeur de muter un salarié sans être tenu d'appliquer le régime de la modification du contrat. Ainsi, une clause de mobilité s'impose au salarié même si une autre clause de son contrat fixe son lieu de travail à

Toulouse (Cass. soc., 22 janvier 2003). Depuis quelques années, la jurisprudence prend en considération l'impact de la clause sur la vie du salarié. Le juge doit vérifier si la mise en œuvre de la clause ne porte pas atteinte au droit du salarié à une vie personnelle.

- **Le refus du salarié est fautif** : le refus du salarié de rejoindre sa nouvelle affectation en application de cette clause, constitue une faute, éventuellement grave, qui peut être sanctionnée par un licenciement, à condition que l'employeur n'ait pas fait une utilisation abusive de cette clause, sa décision devant être justifiée par l'intérêt de l'entreprise (Cass. soc. 3 novembre 2004, n° 02-45749). Si l'employeur respecte un délai de prévenance et que la qualification et la rémunération du salarié restent inchangées, le refus de ce dernier d'accepter sa mutation, qui n'est que l'exécution de son contrat de travail, constitue une faute grave (Cass. soc. 20 janvier 1999, n° 97-40300). Cependant, le degré de gravité de la faute dépend de chaque cas d'espèce. Si le refus du salarié constitue un manquement à ses obligations contractuelles, il ne caractérise pas à lui seul une faute grave (Cass. soc., 23 janvier 2008, n° 07-40522P). La faute grave ne peut se déduire de la mise en œuvre régulière de la clause.

- **Limites au pouvoir de l'employeur :**

⇒ **Absences d'autres modifications du contrat de travail** : la clause de mobilité ne permet pas de modifier d'autres éléments du contrat de travail comme :

- la rémunération qui ne peut varier avec la présence d'une clause de mobilité,
- un changement d'horaires de travail importants, par exemple le salarié muté ne peut pas passer d'un horaire de jour à un horaire de nuit (Cass. soc., 14 octobre 2008),
- la résidence du salarié qui ne peut être obligatoirement près de son lieu de travail sauf si une clause de résidence est ajoutée,
- la convention collective qui lui est applicable et qui est prévue dans son contrat de travail,
- l'employeur du salarié, puisque la mutation dans un autre lieu n'est pas un transfert d'entreprise.



⇒ **Délai de prévenance** : l'employeur doit respecter un délai raisonnable entre le moment de l'information et la réalisation effective de la mobilité. La notion de délai raisonnable dépend des circonstances de fait, notamment de la distance géographique entre les deux lieux de travail et les contraintes que ce changement de lieu fait peser sur les salariés. Dans le cas où le juge constate que le délai de prévenance n'a pas été respecté, l'employeur commet un abus de droit dans la clause de mobilité.

⇒ **Mise en œuvre de bonne foi** : l'employeur, tenu d'exécuter de bonne foi le contrat de travail, ne peut faire un usage abusif de cette clause qui doit être mise en œuvre dans l'intérêt de l'entreprise. A défaut, l'employeur commet un abus de droit et le salarié n'est pas fautif. De même, l'employeur ne peut agir avec une légèreté blâmable dans le cadre de l'application de la clause.

- **Frais de mise en œuvre** : la question des frais occasionnés par l'application de cette clause, est le plus souvent, réglée par la convention collective qui prévoit, quand le changement de lieu entraîne un changement de domicile, la prise en charge par l'entreprise des frais de déménagement, de recherche d'un nouveau logement et de déplacements. Même en l'absence de dispositions conventionnelles, il paraît normal de faire supporter par l'entreprise les conséquences de la mise en œuvre d'une clause que l'employeur a voulu dans l'intérêt de celle-ci.

- **Particularité du Représentant du personnel dans la mise en œuvre de la clause** : la mise en œuvre de cette clause pour le salarié protégé ne nécessite pas, en principe, l'autorisation préalable de l'inspecteur du travail. Toutefois, si la mise en œuvre de la clause est motivée par un transfert partiel d'entreprise, le transfert de ce salarié est soumis à l'autorisation préalable. Refus de la mise en œuvre par le salarié protégé : aucun changement de lieu ne peut lui être imposé en dépit de la présence dans son contrat de travail d'une clause de mobilité puisque les clauses ne peuvent prévaloir sur les dispositions protectrices de la loi en faveur d'un salarié protégé. En cas de refus de l'application de cette clause par le salarié, l'employeur qui veut le licencier devra tout de même demander l'autorisation de l'inspecteur du travail.

La clause de dédit-formation

- **Définition** : dans le cadre d'une clause de dédit-formation, le salarié qui a suivi une formation financée par son employeur s'engage à rester à son service pendant une certaine durée ou en cas de départ anticipé, à verser à son employeur le remboursement des frais de formation qu'il a engagés. Cette clause vise à protéger les intérêts de l'entreprise puisqu'elle lui permet d'engager des frais de formation en toute sécurité, ces frais étant soit remboursés soit amortis dans le temps. Elle permet également à un salarié d'accéder à des formations souvent coûteuses et prises en charge par l'employeur.

- **Reconnaissance légale** :

la jurisprudence : la stipulation de remboursement de frais est licite car elle est uniquement destinée à ne pas permettre au salarié de conserver sans contrepartie les bénéfices de la formation reçue (Cass. soc., 4 février 2004, n° 01-43651P).

Le législateur : qui a imposé aux partenaires sociaux l'encadrement des clauses de dédit-formation dans un souci affirmé de protection du salarié (article R. 2241-9, 8°).

- **Conditions de validité** :

- **Conclusion d'une convention avant le départ en formation** : cette clause doit être expressément stipulée par écrit, insérée dans le contrat de travail ou dans une lettre d'engagement contresignée par le salarié. De

plus, cette clause doit faire l'objet d'une convention particulière conclue avant le début de la formation donnant lieu à l'engagement de dédit formation et précisant la date, la nature, la durée de la formation et son coût réel pour l'employeur, ainsi que le montant et les modalités du remboursement à la charge du salarié (Cass. soc., 4 février 2004).

- **Autres conditions de validité** : la formation assurée par l'employeur doit entraîner des frais réels au delà des dépenses imposées par la loi ou par les conventions collectives ; l'employeur a effectivement financé la formation et rapporte la preuve de sa dépense ; le montant de l'indemnité due par le salarié doit être proportionné aux dépenses ; le salarié doit conserver la possibilité de démissionner.
- **Durée de l'engagement** : la fixation du délai durant lequel le salarié doit rester au service de l'entreprise est, sauf disposition conventionnelle, librement fixé par l'employeur. La durée de la clause tient compte du coût de la formation et de sa durée mais en tout état de cause, ne doit pas être excessive. Pour exemple, l'engagement du salarié de rester 3 ans au service de son employeur en contrepartie de la formation professionnelle qu'il avait reçue est licite. En pratique, les clauses fixent généralement une durée variant entre deux et cinq ans.
- **Mise en œuvre** :

⇒ **Rupture du contrat de travail - Démission** : la clause de dédit formation s'applique en cas de rupture du contrat de travail à l'initiative du salarié dès lors que la formation a été suivie ou les dépenses engagées. Le salarié est lié par la clause y compris lors de la période d'essai. Ainsi la circonstance que la rupture du contrat à l'initiative du salarié soit intervenue au cours de la période d'essai ne prive pas l'employeur de son droit au dédit formation contractuellement prévu (Cass. soc., 5 juin 2002, n° 00-44327P).

⇒ **Rupture du contrat de travail - à l'initiative du salarié mais imputable à l'employeur** : dans ce cas de figure la clause de dédit formation ne s'applique pas. Tel est notamment le cas lorsque le salarié démissionne à la suite de l'attitude de l'employeur qui ne respecte pas

ses obligations contractuelles, comme celle de verser les salaires (Cass. soc., 4 juillet 1990, n° 97-43787) ou en cas d'inexécution de l'obligation de formation (Cass. soc., 28 mars 1995, n° 91-45088).

⇒ **Rupture du contrat de travail - à l'initiative de l'employeur** : en l'absence de dispositions contractuelles précisant les cas de rupture auxquels elle est applicable, la clause de dédit formation ne semble pas pouvoir jouer en cas de rupture du contrat par l'employeur. Toutefois, certaines juridictions du fond ont considéré que de telles clauses étaient opposables en cas de licenciement prononcé pour faute grave. Cette solution bien que logique, n'a jamais été confirmée par la Cour de cassation. En revanche, si le licenciement est jugé abusif ou dépourvu de cause réelle et sérieuse, le salarié n'a pas à payer l'indemnité qui est mentionnée dans la clause (CA Paris, 7 janvier 1991 Sté Olivetti c/Crouzet).

⇒ **Indemnités** : sous réserve du respect des conditions de validité, le salarié peut être contraint de rembourser la formation suivie dans les conditions prévues par le contrat de travail ou la convention collective. Toutefois, ce remboursement est dû sous réserve que l'employeur ait respecté son engagement en matière de formation (Cass. soc., 28 mars 1995). A défaut, il peut être condamné à des dommages-intérêts (Cass. soc., 15 juin 2000).

• **Remboursement dégressif éventuel** : la clause de dédit formation peut prévoir un remboursement dégressif des frais de formation en fonction de la durée de l'engagement du salarié et du temps pendant lequel cet arrangement aura été respecté. L'entreprise est conventionnellement tenue d'affecter les versements effectués au titre de ces clauses au financement d'actions effectuées dans le cadre d'un plan de formation.

• **Pouvoir des juges** : si l'indemnité peut être fixée forfaitairement dans le contrat de travail, le juge a toujours la possibilité de la réduire conformément à l'article 1152 du Code civil la clause de dédit formation peut prévoir un remboursement dégressif, si elle est manifestement excessive (Cass. Soc., 23 janvier 1985). Il peut même écarter l'application de la clause, si l'employeur fait un usage abusif des clauses de dédit formation dans le seul but de stabiliser le personnel dont les conditions de travail sont difficiles (Cass. soc., 4 juin 1987).

La clause de non-concurrence

- **Définition** : la clause de non-concurrence a pour objet d'interdire au salarié, à l'expiration de son contrat de travail, l'exercice d'une activité professionnelle concurrentielle susceptible de porter préjudice à son ancien employeur. Elle interdit au salarié de créer sa propre entreprise ou de se mettre au service d'une entreprise exerçant une activité similaire. Elle permet ainsi à l'employeur de se prémunir contre la concurrence possible d'un ancien salarié. La qualification d'une clause ne dépend pas des parties mais de l'analyse de son contenu par le juge. Les clauses de « non captation de la clientèle » ou « clause de clientèle » seront requalifiées en clause de non-concurrence par les juges.

- **Principe** : en l'absence de clause de non-concurrence, le fait pour un salarié de se mettre, après sa démission, au service d'une entreprise concurrente n'est que la manifestation normale du principe de la liberté du travail et ne constitue pas une faute (Cass. soc., 10 novembre 1998). Cette clause, dans la mesure où elle déroge à ce principe de liberté, ne se présume pas et doit nécessairement être rédigée par écrit afin que ses conditions d'application soient précisées. La clause de non-concurrence est, en l'absence de dispositions légales, d'origine contractuelle ou conventionnelle.

- **Conditions de validité** :

Conditions cumulatives : en l'absence de prescription légale, la jurisprudence a défini les conditions de validité des clauses de non-concurrence.

- Une clause de non concurrence est licite si elle :
- est indispensable à la protection des **intérêts légitimes** de l'entreprise ;
- est **limitée dans le temps et dans l'espace** ;
- tient compte **des spécificités de l'emploi** du salarié ;
- comporte l'obligation pour l'employeur de verser au salarié une **contrepartie financière**.

Contrepartie financière obligatoire : une clause de non-concurrence doit comporter une contrepartie financière, sous peine de nullité (Cass. soc., 10 juillet 2002).

La clause signée sans contrepartie financière est dépourvue d'effet et le salarié est libéré de son obligation de non-concurrence (Cass. soc., 1^{er} juillet 2009).

Une clause sans indemnité compensatrice est illicite même si elle a été conclue avant le revirement de juris-

prudence du 10 juillet 2002 (Cass. soc., 25 février 2004). Le respect par le salarié d'une clause sans contrepartie financière lui cause forcément un préjudice dont le juge doit apprécier l'étendue (Cass. soc., 3 juin 2009). Le montant des dommages-intérêts peut être égal à la somme stipulée dans le contrat au profit de l'employeur en cas de violation de la clause par le salarié (Cass. soc., 29 avril 2009). En l'absence de dispositions légales et conventionnelles, la principale difficulté réside dans la détermination du montant de cette indemnité, qui ne doit pas être dérisoire (Cass. soc., 15 novembre 2006). Pour déterminer ce montant, les parties peuvent tenir compte, notamment des usages pratiqués dans leur secteur d'activité.

- Contrôle des juges et portée de la nullité : les juges vérifient que la clause respecte les conditions de validité arrêtées par la jurisprudence ainsi que les dispositions conventionnelles (Cass. soc., 29 janvier 2003). Une clause qui ne respecte pas les conditions de validité déterminée par la jurisprudence est considérée comme nulle. Le comportement fautif du salarié peut cependant inciter le juge à valider une clause qui a priori, aurait pu, compte tenu de son étendue, être jugée illicite (Cass. soc., 19 novembre 1997).

- Mise en œuvre :

• **Cas de rupture du contrat :** la clause de non-concurrence joue dans les cas de rupture envisagés par les parties. Sa mise en œuvre dépend de sa rédaction. Si la clause est rédigée en termes généraux, elle reçoit application quelques soient les circonstances et l'auteur de la rupture. Il en est ainsi en cas :

- de rupture du contrat de travail pendant la période d'essai si la clause prévoit son application ;
- de licenciement, y compris les licenciements pour motif économique (Cass. soc., 1^{er} avril 1996) ;
- de démission (Cass. soc., 1^{er} mai 2004) ;
- de départ ou mise à la retraite (Cass. soc., 24 septembre 2008) ;
- de rupture d'un commun accord.

• **Licenciement sans cause réelle et sérieuse :** la clause de non concurrence reste applicable même si le licenciement a été jugé sans cause réelle et sérieuse (Cass. soc., 22 octobre 1997).

• **Point de départ de l'interdiction :** le point de départ de l'interdiction de non-concurrence est normalement la

date de rupture des relations contractuelles. La clause n'entre en application qu'à compter de la rupture du contrat de travail (Cass. soc., 10 novembre 1998).

• **Montant de l'indemnité compensatrice de non concurrence :** le montant de cette indemnité est variable puisqu'il dépend, en l'absence de dispositions conventionnelles sur ce point, de l'estimation des parties contractantes. Son montant ne peut dépendre de la seule durée d'exécution du contrat (Cass. soc., 7 mars 2007). Il se calcule sur une base qui est, sauf dispositions conventionnelles, fixée librement entre les parties. Il peut s'agir par exemple du salaire moyen des trois derniers mois. Enfin, il a un caractère forfaitaire.

- Violation de la clause :

• **Activité concurrentielle :** la violation de la clause dépend de sa rédaction. Il revient à l'employeur de prouver la violation de la clause par tous moyens (Cass. soc., 3 juin 2009). L'activité concurrentielle peut aussi bien porter sur la seule activité réelle de l'entreprise comme sur l'ensemble des activités d'une entreprise concurrente ou même sur l'activité effective du salarié. La violation de la clause de non-concurrence suppose que le salarié ait commis des actes concrets et que la concurrence subie par l'entreprise soit effective.

• **Sanctions :**

- Perte de l'indemnité de non-concurrence (même si l'activité litigieuse cesse). Toutefois, si le salarié a respecté la clause une bonne partie du temps, il est possible de le rétribuer au prorata du temps où il a respecté la clause.
- Versement d'une indemnité contractuelle : le contrat de travail peut prévoir une sanction pécuniaire à la charge du salarié en cas de violation de la clause de non concurrence. Elle agit à la fois comme une dissuasion et comme une évaluation des possibles dommages-intérêts.
- Dommages-intérêts pour préjudice commercial (Cass. soc., 10 février 1998).
- Cessation de l'activité : qui peut être demandée en référé (Cass. soc., 16 mai 2007) sauf si l'obligation du salarié est contestable. ■



Dossier réalisé par
Clémence CHUMIATCHER
juriste

*Proposé par la CFTC,
le « Contrat Social de Mandature »
en grande partie retenu par le Gouvernement*

Comme la gestion des entreprises et comme celle des crises économiques, le dialogue social se joue dans le court-terme, dos au mur. Au lieu d'anticiper les situations, le dialogue social y réagit dans l'urgence. Le contenu de la concertation ou des négociations est éclaté en thèmes divers sans cohérence, sans projet de société, sans volonté collective.

Déjà en 2010 et 2011 la CFTC avait proposé à ses partenaires sociaux un Comité Paritaire Permanent du Dialogue Social. Ce Comité ne concernait que Syndicats et Patronats. L'idée fait son chemin, mais aux lendemains des présidentielles puis des législatives, la CFTC a proposé au Gouvernement un « Contrat Social de Mandature », négocié entre le Gouvernement, les syndicats et les patronats, qui s'engage sur le long terme, durant les 5 ans jusqu'aux nouvelles échéances électorales nationales.

Le Premier Ministre et les ministres concernés ont été très intéressés par cette proposition de Philippe LOUIS et Pascale COTON. C'est cette idée qui est en grande partie celle de la Conférence Sociale ouverte en juillet, même si le gouvernement n'emploie pas l'expression « Contrat Social de Mandature », qui pourtant permettait aux trois parties de dire expressément qu'ils s'engagent réciproquement.

Les Pays-Bas appliquent depuis 1945 cette procédure d'un « Contrat Social de Mandature » après chaque élection nationale. Ils vont aussi loin dans ce sens que la CFTC le souhaite pour la France. Le « Contrat Social de Mandature » néerlandais implique des engagements signés et un Comité de Suivi doté de réels pouvoirs. Nous n'en sommes pas là en France avec nos partenaires frileux (patronats, gouvernement) ou peureux (certains syndicats qui n'aiment pas s'engager !).

De quoi va-t-on discuter ? de la crise, de l'austérité (qui n'ose pas avouer son nom), de chômage, de pouvoir d'achats, de croissance, etc. La CFTC a 2 craintes : la première est que le gouvernement ait déjà tout prévu et que la concertation ne soit qu'un faux-semblant. L'autre crainte est que certaines organisations négocient en bilatérales et en coulisses. La CFTC est là pour rappeler l'authenticité du dialogue et l'éthique de la transparence. ■



Bernard IBAL
Président d'Honneur de l'UGICA-CFTC

CADRES-CFTC

N° 129 – Trimestriel juin 2012.
Revue d'informations syndicales de
l'Union Générale des Ingénieurs,
Cadres et Assimilés

UGICA-CFTC

128, avenue Jean-Jaurès
93697 Pantin Cedex
Tél. : 01 73 30 49 82
Fax : 01 73 30 49 94
e-mail : ugica@cftc.fr

Directeur de la publication :

Patrick Poizat

Ont participé à la réalisation

de ce numéro : C. Chumiatcher, B. Ibal,
T. Jacquemont, M. Minhoto, P. Poizat,
N. Santoro, JM. Tessier, JP. Therry,
N. Viel Petrot, C. Vivant.

Crédit photos :

Delucq et JP. Pouteau/
Apprentis d'Auteuil

Conception / Réalisation / Impression :

MIP (Multi Incorpo Photo)

Tél. : 01-40-03-96-60

3, rue de l'Atlas - 75019 Paris

email : atelier@mip-fr.com

Commission paritaire des papiers de presse

Immatriculation n° 1012 S 06214.

Imprimé sur papier recyclé.



Nomenclature de niveaux des certifications

« un vrai labyrinthe »

Pour sortir de ce labyrinthe, faisons déjà un point d'étape sur l'existant concernant les certifications, qui à ce jour posent problèmes en terme de correspondance, compte tenu de la différence entre leur signalement sur le marché de l'emploi et leur niveau inscrit dans le RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles) et en lien avec le cadre européen de certification (en anglais – EQF – European Qualification Framework).

Il est plus que nécessaire de travailler le plus rapidement possible à une harmonisation d'une grille européenne qui devra tenir compte de la nomenclature existant dans chacun des pays composant l'U.E.

A ce jour en France, il y a 5 niveaux de certification sachant que les CQP (Certificat de Qualification Professionnelle) ne sont pas inclus de notre nomenclature, mais bien reconnu par la branche professionnelle puisqu'elle seule est habilitée à la construction d'un CQP.

Pour en savoir plus, l'UGICA-CFTC vous propose un résumé de la synthèse des travaux réalisé par la Commission de la Culture et de l'Éducation du Parlement Européen.

Le document traité dans ce journal est disponible sur le Site Internet du Parlement Européen à l'adresse suivante : <http://www.europarl.europa.eu/studies>

RAPPEL

Le Cadre Européen des Certifications (CEC) pour l'éducation et la formation tout au long de la vie est un instrument créé dans le cadre de la coopération européenne dans le domaine de l'éducation et de la formation afin de promouvoir la mobilité et l'éducation et la formation tout au long de la vie des travailleurs et des apprenants.

Pertinence du CEC dans l'éducation et la formation tout au long de la vie

Le CEC vise à relier les systèmes nationaux de certification des différents pays à un cadre européen commun de référence comprenant huit niveaux. Suivant la recommandation du Parlement européen et du Conseil du 23 avril 2008

établissant le cadre européen des certifications pour l'éducation et la formation tout au long de la vie, les Etats membres sont invités à :

- établir des correspondances entre leurs systèmes nationaux de certification et le cadre européen des certifications ;
- indiquer le niveau CEC de chaque nouvelle certification d'ici à 2012 ;
- adopter une approche basée sur les acquis de l'éducation et de la formation pour définir et décrire les certifications, et favoriser la validation de l'éducation et de la formation non formelles et informelles ;
- promouvoir et appliquer les principes de l'assurance de la qualité dans l'enseignement et la formation ;
- désigner un point de coordination national.

La stimulation de l'éducation et la formation tout au long de la vie en tant que composante fondamentale du modèle social européen et la facilitation de la mobilité des travailleurs et des apprenants par une transparence accrue des systèmes de certification est considérée comme une nécessité au vu du changement démographique, de l'évolution sociale, technologique et économique rapide, de la mondialisation en cours et de la mobilité des travailleurs entre les pays européens et les pays tiers. Les systèmes de certification et d'éducation deviennent plus comparables et transparents, promouvant en fin de compte la mobilité des travailleurs et des apprenants entre les pays, la mobilité entre les systèmes éducatifs et un accroissement des possibilités d'éducation et de formation tout au long de la vie.

Le CEC a fixé des objectifs clairs (promotion de la mobilité des travailleurs et des apprenants et éducation et formation tout au long de la vie) et les cadres des certifications semblent constituer un outil très pertinent pour atteindre ces objectifs en assurant davantage de transparence et de comparabilité entre les systèmes de certification. Toutefois, même s'il vise le marché du travail, le CEC, dans sa conception, est principalement associé à la politique éducative et moins au monde du travail.

Mise en œuvre du CEC pour l'éducation et la formation tout au long de la vie

Dans la recommandation sur le CEC, les Etats Membres (EM) ont convenu volontairement, entre autres, d'œuvrer à l'établissement d'une correspondance entre leurs niveaux de certification et les niveaux du CEC. La Commission européenne peut, au titre du principe de subsidiarité, jouer un rôle de catalyseur uniquement. Afin d'encourager les EM à respecter la recommandation, plusieurs instruments sont disponibles dans le cadre de la méthode ouverte de coordination :

1. participer aux politiques préparatoires ;
2. trouver un intérêt commun ;
3. institutionnalisation (trouver quelqu'un qui s'acquitte du rôle de coordinateur, afin de coordonner un mécanisme de coopération à grande échelle) ;
4. disponibilité d'objectifs, de critères spécifiques (mis en œuvre en commun afin de mesurer les résultats avec des critères bien définis et clairs) ;
5. participation et coopération des parties prenantes ;
6. éviter les conflits d'opinions, permettre aux EM de rejoindre ceux travaillant déjà sur le sujet.

Il est recommandé :

- **d'insister davantage sur la deuxième étape de la mise en correspondance** (mention du niveau adéquat du CEC pour chaque nouvelle qualification, nouveau certificat et document Europass) ;
- de convenir de **calendriers** liés à la deuxième étape de la mise en correspondance, d'établir et de faire part des **lignes directrices** et enfin de **partager les expériences et les bonnes pratiques en relation avec la deuxième étape** ;
- de **développer davantage et de mettre en œuvre l'approche basée sur les acquis de l'éducation et de la formation et des procédures de validation appropriées pour un apprentissage non formel et informel** ;
- d'insister davantage sur l'établissement de **systèmes d'assurance de la qualité** pour tous les secteurs éducatifs, compte tenu de l'approche des certifications basée sur les acquis de l'éducation et de la formation.

Aux Etats Membres et aux parties prenantes au niveau des EM, il est recommandé :

- de renforcer la participation des acteurs du marché du travail afin d'accroître leur engagement, de créer un sen-

timent d'appropriation du CNC/CEC pour tous les bénéficiaires finaux (citoyens, travailleurs et employeurs) et enfin, d'encourager le dialogue entre les parties prenantes du secteur de l'éducation et du marché du travail ;

- d'œuvrer à la deuxième étape de la mise en correspondance : mention du niveau du CEC pour chaque nouvelle qualification et lancement de débats pratiques avec la base sur la fonction et le fonctionnement du CEC ;
- d'accroître la transparence du lien entre les niveaux à l'égard des bénéficiaires finaux, en améliorant la communication au sujet du CEC avec les bénéficiaires finaux ;
- de renforcer davantage le systèmes d'assurance de la qualité basés sur les acquis de l'éducation et de la formation pour tous les secteurs éducatifs (analyse de la possibilité d'un système QA) ;
- de poursuivre le travail sur la validation de l'apprentissage non formel et informel et d'exclure l'apprentissage du secteur de l'éducation formelle dans le CNC.

En résumé et conclusion :

Le CEC est un instrument qui vise à promouvoir la mobilité des travailleurs et des apprenants et l'éducation et la formation tout au long de la vie grâce au référencement des systèmes nationaux de certification. L'analyse de la pertinence, de la mise en œuvre et des premiers résultats permet de conclure que même si la mise en œuvre du CEC peut être considérée comme une réussite, quelques questions importantes peuvent être soulevées, constituant une menace sérieuse pour la mise en œuvre complète et fiable du CEC. Toutefois, la poursuite de la mise en œuvre du CEC est souhaitée, à condition que les critères nécessaires soient respectés.

Comme vous aurez pu le constater en lisant cet article nous sommes bien à l'intérieur d'un labyrinthe ou il y a tellement de méandres qu'à ce jour nous ne sommes pas encore en mesure d'en voir la sortie... donc affaire à suivre... à moins que vous ayez des idées nous apporter sur ce dossier. Nous sommes preneur pour faire avancer les choses et sortir de cet enchevêtrement de la question du niveau de certification. ■



Article réalisé par
Jean-Pierre THERRY

Les mobilités professionnelles des cadres

Dans un monde où la mobilité est un terme effrayant, facteur d'insécurité professionnelle et conséquence de sanctions disciplinaires, une nouvelle étude APEC parue en juin 2012 montre que ce « grand méchant loup » peut s'avérer être un « agneau innocent » porteur de bonnes nouvelles.

Bilan de la mobilité des cadres en 2011

En 2011, la mobilité externe des cadres a légèrement augmenté, tandis que la mobilité interne est, quant à elle, restée stable.

Dans un contexte d'amélioration du marché de l'emploi cadre, les entreprises du secteur privé ont recruté davantage de cadres en 2011. En conséquence, la mobilité externe a augmenté : 8 % des cadres ont changé d'entreprise pour seulement 7 % en 2010 et 5 % en 2009. Les mobilités sont directes, puisque 65 % des cadres mobiles (hausse de 5 points) en externe ont changé d'entreprise directement en 2011, c'est-à-dire sans période de chômage entre les deux postes. En 2011, plus de cadres ont donc fait la démarche de quitter volontairement leur entreprise.

Au contraire, la mobilité interne n'étant pas influencée par la conjoncture, la proportion de cadres qui changent de poste dans leur entreprise a atteint 8 %, comme les deux années précédentes. Il faut noter cependant, que les circonstances du changement de poste ont évolué par rapport à 2010. Le départ est volontaire pour 63 % d'entre eux contre 2 points de moins les années antérieures.

Perspective de mobilité professionnelle des cadres

L'étude révèle que 2/3 des cadres envisagent une mobilité dans les trois ans à venir. Plus précisément, 40 % des cadres en poste envisagent de changer d'entreprise ou d'en créer une. Aussi, 44 % envisagent de changer

de poste dans leur entreprise. Ces deux souhaits sont par ailleurs concomitants pour 20 % des cadres.

Dans les trois années à venir, 37 % des cadres envisagent de changer d'entreprise et 11 % de créer leur propre entreprise. Le souhait de créer une entreprise reste rarement exclusif puisque les trois quart d'entre eux veulent également changer d'entreprise. Ce souhait de changement décline avec l'âge alors que le souhait de création d'entreprise reste stable.

De plus, près de la moitié des cadres envisage de changer de poste dans leur entreprise dans les trois années à venir. La taille de l'entreprise joue un rôle essentiel puisque les mobilités en interne sont d'autant plus importantes que la taille de l'entreprise est grande. Toutefois, l'âge joue également son rôle puisqu'à taille d'entreprise équivalente, les cadres les plus jeunes sont plus nombreux que leurs aînés en proportion, à envisager un changement de poste en interne : sept cadres sur dix chez les moins de 35 ans pour seulement quatre chez les 50 ans et plus.

Zoom sur la mobilité externe

Les circonstances du changement d'entreprise sont très structurantes :

Les cadres mobiles en externe présentent des caractéristiques individuelles très différentes selon les circonstances du changement. Ainsi les cadres qui ont connu un changement direct sont en moyenne plus jeunes et plus diplômés que l'ensemble des cadres. A l'inverse, les cadres qui ont subi une période de chômage entre les deux postes sont nettement plus âgés. Le départ est donc différent en fonction de cette mobilité directe ou indirecte.

Les mobiles directs ont choisi majoritairement de quitter leur entreprise (8 cadres sur 10). Parmi les raisons évoquées, les motifs liés à l'attractivité du nouveau poste, en particulier l'opportunité d'une augmentation de salaire, ou des raisons liées à la difficulté de leur envi-

ronnement de travail. Les mobiles indirects, quant à eux, ne sont pas toujours à l'initiative de leur départ : 45% sont à l'initiative de l'entreprise et 34% se sont opérés de manière concertée. Concernant le délai de retour à l'emploi, l'étude montre qu'il s'est légèrement raccourci en 2011 par rapport à l'année précédente.

Le changement d'entreprise direct est accompagné le plus souvent d'un élargissement des responsabilités :

Ainsi, 63 % des mobiles directs estiment que leur changement d'entreprise peut être assimilé à une promotion hiérarchique ou qu'il leur a permis d'élargir leur périmètre de responsabilités (respectivement 47 % et 16 % des cadres concernés). Ils ne sont que 43 % chez les mobiles indirects. En lien avec ce constat, les mobiles directs préfèrent nettement leur nouveau poste, que ce soit pour l'intérêt des missions ou pour les conditions de travail. L'opinion sur le stress reste par contre mitigée puisque 50 % d'entre eux estiment qu'il n'y a pas de différence avec leur poste précédent. Les mobiles indirects font un constat plus modérés même si l'étude montre qu'ils préfèrent leur nouveau poste et que 63 % d'entre eux ont été augmenté grâce à ce changement.

L'opinion des cadres sur le changement d'entreprise est très favorable :

Quelles que soient les circonstances du changement, les cadres sont très nombreux à être satisfaits de leur changement : 85 % chez les mobiles directs et tout de même 76 % chez les mobiles indirects. Un franc succès...

Zoom sur la mobilité interne

Là encore les circonstances du changement de poste sont très structurantes :

63 % des cadres en 2011 déclarent que leur changement de poste a été volontaire, soit une proportion légèrement supérieure à celle mesurée l'année précédente. Au contraire, 37 % des cadres mobiles en interne se sont vus imposer un changement par leur entreprise. La mobilité interne choisie est favorable aux jeunes cadres : les moins de 40 ans représentent plus de 60 % des cadres

ayant changé volontairement de poste. La taille de l'entreprise est là aussi un critère essentiel de détermination des mobilités internes : plus la taille est grande plus les départs seront fréquents et volontaires.

L'évolution des missions est liée aux circonstances du changement :

La mobilité interne choisie favorise elle aussi l'évolution des missions et des responsabilités. Ainsi, pour 44 % des cadres mobiles volontaires, le changement s'est accompagné d'une promotion hiérarchique et 29 % estime avoir plus de responsabilités.

L'opinion des cadres sur le changement d'entreprise est variable :

Chez les cadres qui ont choisi leur mobilité interne, 86 % sont satisfaits ou très satisfaits de leur changement de poste. Ce pourcentage baisse à 55 % lorsque le départ n'est pas volontaire.

En conclusion :

La mobilité, qu'elle soit interne ou externe, directe ou indirecte, est un facteur d'amélioration de la vie professionnelle du cadre qui y trouve le plus souvent une augmentation de salaire, de compétences ou même un changement des conditions de travail. Cette étude met aussi clairement en lumière l'importance du facteur de l'âge et de la taille de l'entreprise dans la détermination du choix de mobilité. Plus la taille de l'entreprise est grande plus le cadre se sentira capable de voler de ses propres ailes dans une autre structure. De même, plus le cadre est jeune plus il aura conscience que sa carrière professionnelle ne peut se faire sans mobilité externe ou interne. En tout état de cause, le bilan de cette étude est très positif et montre que la mobilité qui nous fait si peur est en fait initiatrice de bien meilleurs postes professionnels. ■

Dossier réalisé par
Clémence CHUMIATCHER
juriste





Représentants du personnel, face à l'annonce d'un PSE : agir et réagir

Les Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) touchent des milliers de salariés dans de nombreux secteurs. De l'automobile aux transports, des télécoms aux banques, l'inquiétude pèse devant les annonces régulières de suppressions d'emplois. Pressés par les directions et parfois par les salariés eux-mêmes, les représentants du personnel peuvent être pris au dépourvu. Le cabinet Sextant, expert-comptable auprès des comités d'entreprises, revient sur les éléments essentiels à connaître et à maîtriser, dans ce type de procédures.

Pas de mise en œuvre avant le recueil de l'avis du CE/CCE !

Le CE est obligatoirement informé et consulté sur deux procédures distinctes :

1. le projet économique (les motifs invoqués, la réorganisation projetée) ;
2. le PSE (les conséquences sociales prévisibles, les mesures destinées à éviter les licenciements ou à favoriser le reclassement).

Bien menées, ces procédures offrent aux représentants des salariés des opportunités d'amélioration concrète du sort réservé aux salariés : examen du bien-fondé économique du projet et des alternatives possibles, limitation du nombre de postes supprimés, amélioration des mesures contenues dans le projet de la direction. Les enjeux sont de taille et les élus doivent rapidement construire une stratégie.

Première chose à retenir : la direction n'a pas le droit de mettre en œuvre son projet tant qu'elle n'a pas recueilli l'avis qualifié du CE, qui reste juge (dans les limites de la bonne foi) du caractère suffisant ou non de l'information transmise. Le CE peut désigner un expert-comptable, rémunéré par l'employeur, pour l'aider à analyser la situation de l'entreprise et élaborer des contre-propositions. La direction devra alors répondre à l'intégralité des questions qui lui sont posées et argumenter en réponses aux alternatives qui auront pu lui être soumises. Les élus vont devoir s'atteler à une analyse critique des documents, pas toujours faciles à interpréter en l'état... et des jus-

tifications apportées par la direction. Cette phase doit servir à identifier les failles du projet et à définir les stratégies qui permettront de les utiliser au mieux. C'est le rôle de l'expert-comptable et/ou de l'avocat, d'aider le CE à identifier les leviers économiques, sociaux et juridiques pour amener l'employeur sur la voie de la négociation et des concessions.

Ce processus d'information-consultation prend fin avec l'avis du CE. Les directions redoutent l'avis négatif car il donne un certain poids aux éventuelles contestations ultérieures de la validité du PSE par les salariés, les syndicats ou par le comité d'entreprise.

Un levier à ne pas négliger : la contestation du respect de la procédure d'information

Si l'employeur ne procède pas aux consultations des représentants du personnel ou lorsque les pièces transmises ne donnent aucune explication sur la ou les raisons économiques, financières ou techniques du projet de licenciement, l'instance peut agir en justice, et demander en référé sa suspension. Une irrégularité des conditions d'établissement de l'ordre du jour de l'une des réunions, par exemple, permet de demander la suspension de la procédure en cours, il en est de même, si l'employeur se contente d'informer verbalement le CE des modifications qu'il entend apporter au PSE. L'action en référé est une procédure d'urgence qui n'entraînera pas la nullité de la procédure, mais sa suspension.

Le temps, un levier efficace s'il est utilisé à bon escient

La direction est souvent pressée de concrétiser son projet. La crainte du blocage peut l'amener à faire des concessions. Retenir l'avis du CE quelques temps peut se révéler un levier efficace à condition que ce temps gagné soit mis au service d'une stratégie. Idéalement, les CE et les syndicats doivent travailler de concert et utiliser tous les moyens légaux pour peser sur les négociations. Le CE peut, par exemple, solliciter l'avis des délégués du personnel et du CHSCT. Le CHSCT a la

latitude pour faire appel, à son tour, à un expert extérieur afin de l'aider à analyser les conséquences du projet. Le CE ne pourra rendre son avis que lorsque le CHSCT aura rendu le sien... qu'il ne pourra rendre tant que son expert n'aura pas rendu son rapport.

La communication vers les salariés : le nerf de la guerre

L'inquiétude légitime des salariés se manifeste dans leur impatience à connaître le contenu de cette annonce souvent soudaine. La direction va communiquer pour accélérer et motiver les départs et faire porter au CE la responsabilité du blocage. Il est donc primordial que les représentants du personnel communiquent également. En expliquant que le temps est nécessaire pour étudier le projet de PSE et négocier des avancées, les élus rendront les salariés acteurs et prêts à se mobiliser si nécessaire.

Le projet économique, un levier à envisager systématiquement

La loi n'accepte que quatre types de motifs économiques à un PSE (difficultés économiques, sauvegarde de la compétitivité, cessation d'activité, mutations technologiques). L'expert donne son avis sur la pertinence du motif invoqué par la direction. L'argument ne sera pas toujours exploitable juridiquement (car la jurisprudence, pour le moment plutôt défavorable, n'est pas encore stabilisée sur ce point), mais il le sera toujours en matière de communication.

Une étape utile : étudier la faisabilité et la pertinence du projet de réorganisation

La « pertinence » de la réorganisation projetée doit elle aussi être démontrée, tant sous l'angle des éventuels postes supprimés, que du point de vue des salariés qui demeureront en postes à l'issue de la réorganisation. Une analyse critique de l'organisation peut révéler des risques ou des incohérences. Les cas sont fréquents où un débat instruit sur ce point a conduit l'employeur à revoir sa copie ainsi que le périmètre de son projet.

Déceler une éventuelle fragilité du dimensionnement de l'effectif cible et de la future organisation pour mieux activer les leviers

Nous conseillons vivement aux élus de demander une justification, poste par poste, de toutes les suppressions envisagées,

ainsi que le calendrier prévisionnel associé. L'analyse de la méthodologie utilisée par la direction pour déterminer le nombre de postes impactés permet d'identifier les risques liés, qu'ils soient sociaux, opérationnels, stratégiques ou qu'ils concernent une dégradation de la qualité. L'expert peut pointer des incohérences et remettre en cause la pertinence de l'organisation cible projetée et aider les élus à proposer des solutions alternatives. Enfin, seul un chiffrage précis des économies attendues et du coût du projet permettra aux élus de s'assurer que le projet de PSE est économiquement fondé.

L'énoncé d'alternatives et de nouvelles hypothèses proposées par l'expert du CE constitue un levier en soi

A partir de son étude, l'expert va évaluer les scénarios alternatifs : recommandations stratégiques, autres pistes d'économies, analyse des évolutions de l'effectif... Parfois, le non remplacement des départs suffit à absorber le sureffectif avancé par la direction ; parfois un investissement dans un nouvel outil informatique peut générer des économies identiques à celles visées par le PSE en supprimant des litiges, etc.

En cas de PSE jugé insuffisant

Le Comité d'Entreprise peut également contester la validité du PSE et saisir le juge des référés. Les mesures mises en place dans le cadre du plan de sauvegarde de l'emploi doivent être : suffisamment précises, concrètes, proportionnées aux moyens financiers de l'entreprise ou du groupe. Les catégories d'emplois et les critères d'ordres utilisés doivent garantir que les éventuels licenciements ne soient pas ciblés d'avance. Si le contenu du plan est jugé insuffisant, cela entraînera la nullité de la procédure dans son ensemble (et des licenciements qui en découlent).

Les débats actuels et la forte propension des juges à vouloir s'intéresser au motif économique incite à penser qu'il y aura une évolution législative en réponse au sentiment de l'opinion publique : l'idée selon laquelle il n'est ni moral ni équitable de licencier quand les résultats d'un groupe se traduisent par des bénéfices fait son chemin chez les juges et les parlementaires (cf. notre newsletter juillet 2012). ■

Article réalisé par Nadia Santoro

Vous souhaitez nous contacter, recevoir nos publications ou participer à nos événements, rendez-vous sur notre site : www.sextant-expertise.fr

Agenda : 11 octobre 2012 : Petit-déjeuner Conférence sur la formation (Paris).

POUR TOUTES VOS
QUESTIONS SUR VOTRE
ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE,
IL Y A FORCÉMENT
UN SERVICE À VOS MESURES.

www.services-sur-mesure.apec.fr

Changer de job maintenant ? Plus tard ?
Evoluer, mais comment ? Pour connaître toutes
vos opportunités sur le marché de l'emploi, faire
le point sur votre situation ou encore réfléchir aux
prochaines étapes de votre vie professionnelle,
l'Apec vous propose des services personnalisés.

Tous les cadres peuvent bénéficier de ces services et
vous pouvez échanger avec nos consultants en direct.
Pour en savoir plus, contactez-nous au 0 810 065 065*
ou rendez-vous sur services-sur-mesure.apec.fr
*Du lundi au vendredi de 9h à 19h. N° Azur. Prix d'un appel
local depuis un poste fixe.



Lorsqu'il parle de retraite complémentaire, Frédéric est unique



Frédéric, conseiller retraite complémentaire, photographié par Olivier Roller

Parce que votre carrière est unique, vous avez besoin de conseils uniques. C'est pourquoi 1 000 conseillers retraite, spécialisés dans la retraite complémentaire AGIRC et ARRCO, vous accompagnent et vous aident à préparer votre dossier de retraite. Disponibles et accessibles, ils sont à votre écoute par téléphone au 0 820 200 189* ou dans l'un des 100 centres d'information (CICAS) répartis dans toute la France. Vous pouvez également préparer votre retraite AGIRC et ARRCO en contactant votre caisse de retraite complémentaire.

Le numéro pour préparer votre
retraite complémentaire

0 820 200 189*

*0,09 € TTC la minute à partir d'un poste fixe

● RETRAITE COMPLÉMENTAIRE
agirc et arrco
Votre retraite, on y travaille

AVEC L'AGIRC ET L'ARRCO, LES GROUPES DE PROTECTION SOCIALE AGISSENT POUR VOTRE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE • AG2R LA MONDIALE • AGRICA • APICIL • ARPBTPAG • AUDIENS • B2V • CGRR • CRC • D&O • HUMANIS • IGRC • IRCEM • IRCOM • IRP AUTO • LOURMEL • MALAKOFF MEDERIC • MORNAY • PREMALLIANCE • PRO BTP • REUNICA