

L'entreprise (dé)libérée

ÉDITORIAL

Dans cette édition, nous relevons le défi de vous parler d'URSSAF et d'entreprise libérée.

Belle antinomie apparente, tant l'URSSAF est devenue un symbole de ce qui encadre les entreprises, parfois de manière excessive, voire injuste (quand la forme prime sur le fond par exemple, ou que le redressement met en péril tous les emplois).

Et pourtant, l'URSSAF contribue au financement de la protection des salariés au regard de risques bien réels, dont l'homme a voulu (en partie) se libérer.

Comme disait Jean-Paul SARTRE (peu connu pour son humour) : "L'homme est condamné à être libre". La sentence s'applique-t-elle aussi aux entreprises ?

La conviction de certains (auxquels nous ne sommes pas insensibles, bien qu'étant juristes) est que l'entreprise (connue en droit social comme un espace de relations subordonnées) peut et doit devenir un espace de liberté.

Ils pensent que cette liberté des collaborateurs fera leur bien-être, ainsi que l'agilité et la performance de l'entreprise.

Cette idée n'est pas qu'un rêve : c'est une réalité qui progresse. Il ne faut pas confondre avec un idéal trop absolu. Cette liberté a le goût de la "vraie vie" et comporte donc autant de satisfactions que d'obstacles. Après lecture de l'interview, il vous restera à délibérer sur votre envie de tenter (ou de poursuivre dans) cette voie. Bonne lecture !

Thierry DOUTRIAUX

Sommaire

L'ART D'ANTICIPER
POSITIVEMENT
UN CONTRÔLE URSSAF

L'ART DE LIBÉRER
L'ENTREPRISE

L'ART DE S'ENGAGER

L'ART DE SURFER

L'ART DE VOUS FORMER

L'ART DE VOUS INFORMER

Thierry DOUTRIAUX, Caroline BARBE
et Louis VANEECLOO.





L'ART D'ANTICIPER POSITIVEMENT UN CONTRÔLE URSSAF



Plutôt que de craindre, il vaut mieux anticiper.

C'est ce que nous vous proposons de faire à l'aide de tableaux vous permettant de sécuriser quotidiennement vos pratiques, afin d'anticiper sereinement un contrôle URSSAF et de réduire au maximum les redressements.

Comment sécuriser ses pratiques et anticiper un contrôle URSSAF ? La bonne méthode pour s'améliorer est la suivante :

① Audit des pratiques des principaux risques et astuces

Les principaux chefs de redressement sont les suivants :

- Avantages en nature et frais professionnels,
- Épargne salariale (participation, intéressement),
- L'abattement d'assiette pour les cadres au forfait,
- Retraite complémentaire, prévoyance, mutuelle,
- Emploi seniors, contrat de génération, égalité professionnelle,
- Indemnités de rupture (licenciement, transaction, rupture conventionnelle, etc.).

Il faut donc :

- Lire tous les documents concernant les précédents contrôles URSSAF :
 - Il faut sortir les écrits faits par l'URSSAF à l'issue du contrôle : notification de redressement, observations.
 - Avons-nous mis effectivement à jour nos pratiques suite aux observations pour l'avenir éventuellement faites par l'Inspecteur ?
 - Avons-nous les preuves de ce changement ?
 - Quels sont les documents que l'inspecteur a déjà contrôlés sans faire d'observations ni de redressement ?
 - Avons-nous la preuve de la consultation de ces documents par l'Inspecteur (demandes écrites de sa part, réponse écrite de notre part) ?

• Principales astuces utiles :

CHEFS DE REDRESSEMENT	ASTUCES POUR SÉCURISER
Avantages en nature et tarifs préférentiels sur les produits de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier que vous effectuez la bonne évaluation (forfaitaire ou réelle) au regard du type d'avantage concerné. • Conserver l'ensemble des justificatifs.
Frais professionnels.	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier que le montant de l'indemnité forfaitaire versée au salarié a été comparé aux limites d'exonération revalorisées chaque année. • En cas d'indemnisation des frais professionnels sur la base des dépenses réellement engagées, veiller à conserver tous les justificatifs.
Emploi seniors, contrat de génération, égalité professionnelle.	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier la convention collective et les accords de branche afin de pouvoir opposer à l'inspecteur que vous n'aviez pas à mettre en place de plan ou à signer d'accord collectif puisque des textes conventionnels existent et couvrent l'entreprise.
Retraite complémentaire, prévoyance, mutuelle.	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifier qu'il existe un acte fondateur valable : <ul style="list-style-type: none"> - Accord collectif, - Accord référendaire, - Décision unilatérale de l'employeur avec preuve de la remise à chaque salarié. • Vérifier le caractère collectif, obligatoire et responsable des contrats mis en place.
Intéressement et participation.	<ul style="list-style-type: none"> • Attention au principe de non substitution : il est impossible de substituer une prime existante à la mise en place d'un système d'épargne salariale. • Veiller au strict respect de la formule de calcul pour l'épargne salariale, prévue eu sein de l'accord collectif.

2 Obtenir de l'URSSAF des écrits qui l'engagent

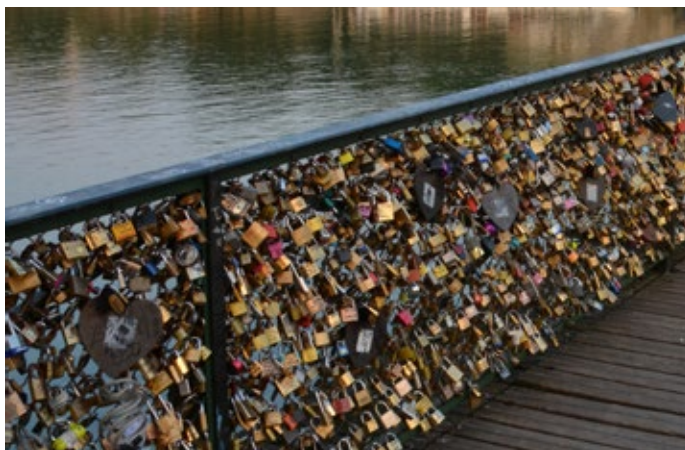
	ASTUCES POUR SÉCURISER Il s'agit de poser par écrit une question juridique complexe à l'URSSAF.
Effets	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'encadrement juridique, • L'URSSAF n'est donc pas engagée, • L'effet contraignant dépend des pratiques de chaque URSSAF.
Procédure	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de procédure particulière, • Conseil : Garder une preuve de la question posée (mail ou LRAR), • Il faut poser la question en dehors de tout contrôle, • Pas de délai de réponse particulier pour l'URSSAF. <p>• Nous pouvons poser la question à votre place afin de garantir l'anonymat.</p>

UTILISER LE RESCRIT SOCIAL Il s'agit d'une véritable procédure visant à engager l'URSSAF sur une question juridique précise.	
Effets	<ul style="list-style-type: none"> • Réponses opposables à l'URSSAF dans le cadre d'un contrôle postérieur, • Réponses contestables devant la Commission de recours amiable (CRA).
Procédure	<ul style="list-style-type: none"> • Poser la question à l'URSSAF, • Depuis le 1^{er} janvier 2016, SOLUCIAL peut s'en charger directement pour votre compte, mais l'anonymat ne peut être maintenu si l'on veut obtenir du rescrit la sécurité absolue, • Absence de réponse dans un délai de 30 jours = la demande est réputée complète, • Puis 3 mois après : <ul style="list-style-type: none"> - Réponse positive = engage l'URSSAF en cas de contrôle postérieur, - Silence = décision implicite d'accord qui engage l'URSSAF, - Réponse négative par LRAR en précisant les voies de recours.



Aude PIRET et Joséphine BECUWE

L'ART DE LIBÉRER L'ENTREPRISE



Belle image que reprend notre invité : le Pont des Arts (chargé de cadenas plein de bonnes intentions) a failli s'écrouler. Est-ce que l'entreprise n'est pas elle-aussi entravée par des cadenas ?

Les enlever, c'est le défi du management libéré, qui peut permettre d'atteindre un bien-être au travail, gage de performance économique.

Il y a trente-cinq ans Thierry Pick, le dirigeant fondateur de Clinitex, était seul à son compte comme laveur de carreaux.

Aujourd'hui, son groupe (2500 salariés) est devenu un acteur national dans le secteur du nettoyage, sur un marché morcelé et dominé par de grands groupes.

Plus de 3500 clients sont abonnés à ses services.



Thierry PICK nous parle de l'état d'esprit "entreprise libérée", sujet à la mode dont il a découvert qu'il correspondait exactement et depuis toujours à la culture de son entreprise.

Solucial : Quelle vision avez-vous de l'entreprise libérée ?

Thierry PICK : Ce n'est pas une vision. C'est un état d'esprit : c'est l'idée que chaque collaborateur peut décider lui-même et mettre en œuvre ses décisions, en toute responsabilité à la seule condition que cela s'inscrive dans le cadre des valeurs et de la vision de l'entreprise.

Selon la belle expression : c'est une SARA (Société à Responsabilité Augmentée).

Tous les chefs d'entreprise qui pratiquent le management libéré partagent cet état d'esprit.

Solucial : En quoi améliore-t-elle les relations humaines ?

Thierry PICK : Elle peut les améliorer et les compliquer. Lorsque l'on travaille dans un espace de liberté, cela peut être un avantage et un inconvénient. La liberté est plus compliquée à apprivoiser que la contrainte.

C'est l'exemple du militaire qui exécute des ordres et des procédures, surtout en temps de paix. Il n'a certes pas de liberté, mais c'est moins difficile car cette posture ne fait pas appel à l'esprit d'initiative.

Le bien être des collaborateurs génère la satisfaction du client qui génère la performance économique. Le bien-être n'est donc pas un but mais un moyen, car le but est la pérennité de l'entreprise.

Solucial : Est-ce une évolution incontournable ?

Thierry PICK : Aujourd'hui, le développement de CLINITEX démontre que les jardins potagers intéressent plus que la culture intensive.

C'est une tendance de fond, surtout des générations Y, Z, A'... .

Pour pouvoir attirer des jeunes générations, il faut s'appuyer sur des valeurs, la confiance et la liberté.

Le marché ne permet plus d'entretenir des structures pyramidales et hiérarchiques, lourdes et coûteuses.

L'entreprise libérée permet de réduire et ou d'améliorer l'efficacité des structures intermédiaires et avoir des équipes plus performantes. Tout cela est profitable à tous.

Solucial : Quels changements implique le management libéré ?

Thierry PICK : Chez nous le mot changement n'est pas adapté, car (même sans le savoir) nous avons toujours pratiqué le management libéré. C'est notre culture d'origine, même si c'est seulement il y a un an (suite à une émission de télé) que j'ai fait mon "*coming out managérial*" en quelque sorte.

Malgré cette culture, pendant plusieurs années, je me suis rassuré avec un système parallèle et pyramidal, en cohabitation avec du management libéré. Au fil des années, je me suis rendu compte qu'à chaque fois qu'un problème se posait, cela résultait de "jeux de pouvoirs".

J'ai alors décidé de proscrire les "jeux de pouvoirs" pour encourager les "jeux de contribution". Nous nous amusons tous à les débusquer chaque jour, car ils peuvent revenir vite.

C'est l'image du Pont des Arts à Paris qui est chargé de cadenas d'amour et de bonnes intentions mais qui ont pour conséquence la menace que le pont s'écroule.

Dans mon entreprise, on chasse les cadenas pour alléger le pont.

Solucial : Comment les salariés accueillent-ils ce management libéré ?

Thierry PICK : Les services fonctionnent mieux en atténuant les jeux de pouvoir. Le quotidien est plus léger. La confiance fonctionne mieux que l'autorité.

Le niveau de libération peut être différent selon les agences ou les individus. Les seules conditions sont d'appliquer certains fondamentaux, et de partager les informations et expériences.

La base est la confiance et la responsabilité.

Solucial : Quelles sont les méthodes pour réussir ?

Thierry PICK : Il n'y a pas de méthode. Lire le livre d'Isaac Getz peut aider. Les histoires d'entreprises sont toutes différentes. En revanche, il y a des fondamentaux :

- Ecrire ses valeurs et sa vision,
- Partager totalement l'information et avec tout le monde (exemple : les niveaux de salaires)
- Etre un dirigeant "leader serviteur" qui est :
 - Courageux,
 - Humble,
 - Capable d'aimer et de faire confiance.

Solucial : Est-ce que l'entreprise libérée est un concept réservé aux visionnaires ?

Thierry PICK : Qu'est-ce que veut dire être visionnaire : Créatif ? Non conforme ? Audacieux ?

Steeve Jobs était visionnaire, mais c'était le contraire du management libéré chez Apple.

Je suis incapable de dire ce que sera l'entreprise dans trois ans, il faut avoir conscience de la fragilité de l'entreprise.

Je n'ai pas de certitudes et si le management libéré n'est pas une garantie de succès, c'est une belle aventure.

On est dans l'image du jardin ouvrier : nous avons 7 agences qui sont comme 7 jardins ouvriers, qui doivent se parler et partager, mais qui peuvent cultiver leurs légumes différemment.

Solucial : Est-ce que la hiérarchie et le lien de subordination peuvent survivre dans l'entreprise libérée ?

Thierry PICK : Ceux qui ont connu les deux modes (libéré et pyramidal) peuvent être perdus. La perte de la légitimité appuyée seulement sur le pouvoir peut désorienter, parce que le manager est moins sollicité par ses pairs pour régler des problèmes. Cela peut être déstabilisant de n'avoir que des collaborateurs décideurs !

Le management libéré c'est faire confiance et laisser les collaborateurs décider. C'est une façon de se mettre en mode "tous en contribution". C'est même possible pour une entreprise d'avocats comme Solucial...





L'ART DE S'ENGAGER



Le 4 février : MEDEF Grand Lille

Louis VANEECLOO a participé au “Medef Lab”, un atelier innovant, visant à co-construire et réfléchir aux nouveaux services du MEDEF pour soutenir le rôle d’entrepreneur au quotidien.



21 janvier : Fondation Agir Contre l'Exclusion

Thierry DOUTRIAUX a participé à la soirée célébrant les 20 ans de l’association “FACE”, dont il est administrateur.

FACE favorise l’engagement social et sociétal des entreprises pour lutter contre toutes formes d’exclusion, de discrimination et de pauvreté, par une approche globale et innovante de la RSE ou Responsabilité Sociale d’Entreprise.

En France, FACE rassemble plus de 5250 entreprises de toutes tailles et travaille en collaboration avec une multitude de parties prenantes (associations, institutions, personnalités...).

La Fondation est présidée depuis 2008 par Gérard Mestrallet, PDG d’Engie.



Octobre 2016 : Organisation d’un séminaire international d’avocats

Caroline BARBE, chargée chez SOLUCIAL des questions internationales, est membre de l’AIJA (Association Internationale des Jeunes Avocats) qui comporte 4000 membres actifs présents dans plus de 90 pays dans le monde.

Elle organise actuellement, avec des confrères français, britanniques, américains, belges et néerlandais, un séminaire qui devrait accueillir entre 100 et 180 avocats sur 3 thématiques :

- la pratique du contentieux international
- les mutations du droit social dans un contexte d’économie collaborative et le travail flexible
- les cessions d’actifs.

L'ART DE SURFER



En 2016, Solucial change de look !

Notre nouveau site web est en ligne.
Découvrez-le !

En page d'accueil, vous retrouverez les pages FACEBOOK et TWITTER vous permettant de suivre en direct toute l'actualité du droit social que nous sélectionnons pour vous : articles, textes, jurisprudences...



L'art et la manière
du droit **social**
en **entreprise**



L'ART DE VOUS FORMER



Sur notre nouveau site web, vous trouverez notre "catalogue de formations" : des formations pratiques et pensées pour vous.

Quelques exemples de sujets :

- Rupture conventionnelle, transaction - Gérer le départ négocié du salarié,
- Durée et aménagement du temps de travail - Droit et pratiques,
- Missions, fonctionnement et prérogatives des Instances Représentatives du Personnel,
- Exercer valablement le pouvoir disciplinaire.

En fonction de vos besoins, nous sommes également à votre disposition pour mettre au point des formations sur-mesure, destinées aussi bien à des spécialistes des RH qu'à des opérationnels.

Depuis 2015, SOLUCIAL est agréé organisme de formation, vos frais de formation peuvent donc être pris en charge par les organismes professionnels (OPCA, etc.)



L'ART DE VOUS INFORMER



L'accord d'intéressement après la loi MACRON.

Lors de la conclusion de votre prochain accord d'intéressement, veillez à intégrer les dispositions de la Loi du 6 août 2015 (Loi Macron), dont les apports majeurs sont les suivants :

- L'accord doit prévoir une seule et unique date de versement des droits à l'intéressement (que l'intéressement soit affecté à un PEE/PEI ou non), ainsi que de la quote-part de la réserve spéciale de participation, avant le dernier jour du cinquième mois suivant la clôture de l'exercice (art. L. 3314-9).
Exemple : 31 mai pour un exercice du 1^{er} janvier au 31 décembre
- Si le salarié n'opte ni pour un versement immédiat, ni pour l'affectation sur un plan d'épargne d'entreprise, les sommes dues au titre de l'intéressement seront affectées d'office au plan d'épargne entreprise (PEE), dans les conditions prévues au règlement dudit plan (art. L. 3315-2).
- Toutefois, pour les sommes attribuées entre le 1^{er} janvier 2016 et le 31 décembre 2017, le salarié bénéficiera d'un droit de rétractation au blocage des sommes pour lesquelles il n'a pas formulé de choix. Il disposera d'un délai de 3 mois à compter de la notification de son affectation sur un plan d'épargne entreprise pour demander le versement immédiat des sommes.
A ce titre, les accords d'intéressement devront préciser les modalités d'information des salariés sur l'investissement, par défaut, de leur intéressement vers le PEE de l'entreprise.
- Au sujet du renouvellement du plan, le personnel peut demander à ce que l'accord soit renégocié lorsqu'il a été mis en place par ratification.

Depuis le 1^{er} janvier 2016, ces dispositions sont applicables aux accords en cours. Cela signifie que l'intéressement doit être versé avant le 31 mai 2016, pour un exercice clos au 31 décembre 2015.

Le salarié sera également informé de l'affectation par défaut de sa prime vers le PEE, en cas de silence, et de son droit de rétractation (art. R3313-12 du C. du Trav.).



Marie DELAUTRE

Les réunions du Comité d'entreprise

L'article L 2325-14 du code du travail, dans sa version modifiée par la loi Rebsamen, prévoit que la réunion du Comité d'entreprise doit avoir lieu **tous les deux mois dans les entreprises de moins de 300 salariés**.
<http://bit.ly/1Q9HLi9>

Transaction : attention à sécuriser les clauses

La Cour de cassation a précisé que l'interprétation d'une clause ambiguë au sein d'une transaction relève de l'appréciation des juges du fond. Il faut donc veiller à préciser très clairement le fondement du versement de l'indemnité pour qu'il n'existe aucun doute sur la commune intention des parties. <http://bit.ly/1o7aKNF>



Solucial
avocats

L'art du droit social

Paris

40, avenue Kléber
75016 Paris

Métro Kléber

Tél. : +33 (0)1 47 04 27 55
Fax : +33 (0)1 70 73 64 55

Lille

153 bis, boulevard de la Liberté
BP 91010
59011 Lille Cedex

Parking et métro République

Tél. : +33 (0)3 20 42 19 66
Fax : +33 (0)3 20 06 37 07

Bruxelles

287, avenue Louise
B1050 Bruxelles
Belgique

Tél. : +32 (0)2 513 73 90
Fax : +32 (0)2 513 78 39

www.solucial.com