

# Connexions #15

La newsletter du réseau Crowe France



## Paie et Gestion sociale

Comment mettre en place  
une solution de télétravail ?

Booster son attractivité  
grâce à la rémunération

## Edito



Jean-Charles François  
Associé Crowe Dupouy & Associés

### Simplifications sociales : entraves supplémentaires ou source de dynamisme ?

Souvent nous étudions les lois sociales et les réformes du droit du travail en vue de conseiller nos clients. Nous en oublions souvent que nos cabinets sont des entreprises comme les autres. Que le Code du travail s'y applique tout autant.

Ainsi le prélèvement à la source, le télétravail, les ordonnances Macron sont dans nos cabinets, comme dans toute entreprise, vecteurs de contraintes mais peut-être aussi sources de dynamisme social et de motivation de nos salariés. Encore faut-il que cela s'insère dans une politique sociale globale. Toutes les simplifications sociales se traduisent par quelques (!) feuilles supplémentaires du Code du travail. Tous les chefs d'entreprise les perçoivent comme une entrave supplémentaire au dynamisme de l'entreprise.

Et si nous optimisons ? C'est-à-dire que nous maximisons sous contraintes ? Intégrer les nouvelles lois sociales pour améliorer le climat social, le dialogue, les relations intra et inter groupes cadres-employés, productifs-administratifs, itinéraires-sédentaires. Angélisme me direz-vous ! Peut-être ! Assurément, il faut une part de rêve au management d'entreprise...

Mais le but de tout cela, l'objectif ultime, n'est-il pas que la seule gagnante finale soit l'entreprise car n'est-ce pas elle qui nous nourrit et est facteur de lien social, ciment du bon fonctionnement de notre société civile ?

### Sommaire #15

- p4**..... PAS, que faut-il anticiper ?
- p5**..... Comment mettre en place une solution de télétravail
- p6**..... Booster son attractivité grâce à la rémunération
- p7**..... Mettre en place un accord collectif dans le cadre des ordonnances Macron
- p8**..... Rencontre avec Olivier Bagou, SILAExpert

Connexions est la revue trimestrielle de Crowe France.  
Comité de rédaction de ce numéro : Arnaud Devoucoux, Julien Benatar, Céline Gonzales, Marc Marin, Véronique Tami.  
Conception, création : OneSelf  
Crédits photos : Médiathèque Crowe

Suivez nos actualités sur



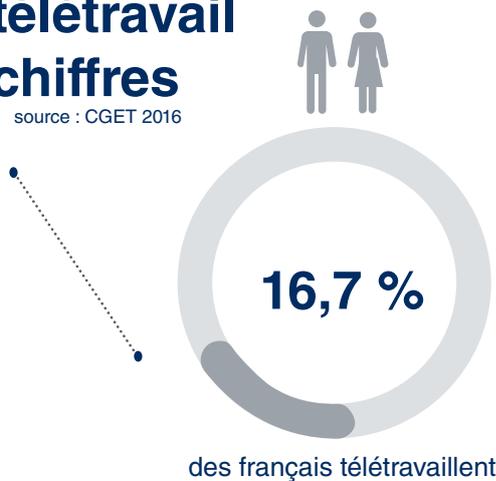
@CroweFrance



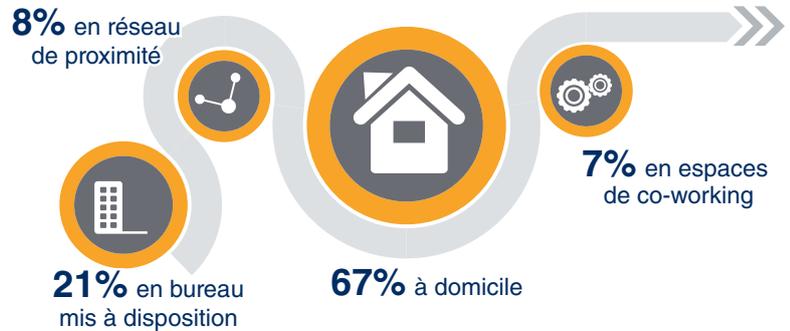
crowe.com/fr

## Le télétravail en chiffres

source : CGET 2016



### Où ?



# Actualité réseau : Crowe Horwath devient Crowe.

Depuis le 4 juin, en France comme à l'international, "Crowe Horwath" est devenu "Crowe". Cette nouvelle identité s'accompagne d'une nouvelle signature, "Smart decisions. Lasting value". *"Prendre des décisions efficaces et solides est l'un des principaux défis d'un chef d'entreprise. Plus que tout autre facteur, ceci est un élément clé dans la réussite d'une entreprise, confrontée à un éventail de variables lorsqu'elle doit prendre des décisions importantes. En apprenant davantage sur le processus de prise de décision, les entreprises peuvent prendre des décisions plus intelligentes et créer de la valeur durable."* affirme David Mellor, Président de Crowe Global. Crowe Global est le premier à avoir mené des travaux de recherche auprès d'entreprises et de dirigeants internationaux pour tenter d'évaluer ce qui constitue une prise de décision énergique et performante en matière de leadership d'entreprise. Il a ainsi classé les décisions prises par les 100 entreprises

les plus rentables au niveau mondial selon quatre critères : croissance, diversité, témérité et innovation, sur une période de cinq ans (de 2013 à 2017).

Lire le rapport complet : <http://www.crowe.com/artofsmart>



Art of Smart :  
Le classement mondial des entreprises qui prennent les meilleures décisions.

# PAS, que faut-il anticiper ?

Après la simplification du bulletin de salaire, place au prélèvement à la source (PAS), effectif à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. En tant qu'employeur, que faut-il anticiper ?



Céline Gonzalez-Locca  
Responsable de Crowe  
Paie, Conseil et Solutions  
Groupe Crowe Dupouy

Sur le papier, la réforme semble relativement simple. Mais pour les employeurs, ce sont de nouveaux process à mettre en place. L'entreprise peut se faire accompagner par son expert-comptable pour limiter ses risques et garantir sa conformité.

## Retenue à la source, les 3 obligations de l'employeur

L'employeur devra assumer la collecte, le contrôle des données, et leur reversement, soit :

- appliquer à la paie de chaque salarié le taux transmis par la DGFIP,
- effectuer la retenue correspondante sur le salaire net du mois, en appliquant le taux au salaire net imposable,
- reverser mensuellement à la DGFIP les prélèvements à la source.

## Ne sous-estimez l'impact du PAS en termes de temps passé et de complexité des procédures

Les entreprises devront intégrer la retenue à la source dans leur logiciel de paie et dans leur SIRH. Même si le seul interlocuteur est le centre des impôts, les services paie et RH seront les premiers sollicités pour les questions relatives à la paie. Une surcharge de travail doit être anticipée lors de la mise en place mais aussi lors de l'émission des premiers bulletins comprenant le prélèvement. Les changements de taux en cours d'année seront également un surplus à appréhender.

## Des risques à anticiper

- Risque de sanction

S'il ne respecte pas l'application du dispositif de prélèvement

à la source, le collecteur est soumis à des sanctions.

Celles-ci s'appliqueront en cas de non-respect des délais de recouvrement et de versement de l'impôt, et de non-respect de la clause de confidentialité liée aux informations personnelles du contribuable salarié. A noter également : les entreprises sont responsables si elles se trompent lors du calcul du prélèvement ou lors du reversement de celui-ci.

- Risque RH

Certains salariés vont rapidement contester les taux appliqués sur leur bulletin de salaire, mettant les DRH et employeurs dans des situations compliquées. Les salariés vont avoir le sentiment d'être moins bien payé. Certains penseront que l'employeur pourrait changer d'attitude à leur égard car il aura accès à des données telles que le taux de prélèvement. Si l'on n'y prend pas garde, ces problèmes de confidentialité risquent de détériorer le climat social.

- Risque informatique

Les taux de prélèvement à la source sont des informations confidentielles, hébergées sur les serveurs de l'entreprise ou chez ses prestataires, notamment son expert-comptable. Il faudra être vigilant sur le niveau de sécurité mis en place, et s'assurer que l'ensemble des données collectées est suffisamment bien protégé. Le RGPD peut y contribuer.

## Les amendes prévues par le dispositif PAS

- 5 % des retenues qui auraient dû être effectuées ou déclarées, en cas d'omissions ou d'inexactitudes ;
- 10 % des retenues qui auraient dû être effectuées ou déclarées, en cas de non-dépôt de la déclaration dans les délais prescrits ;
- 40 % des retenues qui auraient dû être effectuées ou déclarées, en cas de non-dépôt de la déclaration dans les trente jours suivant une mise en demeure ou en cas d'inexactitudes ou d'omissions délibérées ;
- 80 % des retenues qui ont été effectuées mais délibérément non déclarées et non versées au comptable public.



# Comment mettre en place une solution de télétravail ?

Le recours au télétravail par les entreprises et leurs salariés a été simplifié\* en 2017. Voici les 3 étapes à respecter pour déployer cette solution au sein d'une entreprise.



Marc Marin  
Directeur Pôle Social  
Crowe RSA

Le télétravail désigne toute forme d'organisation de travail dans laquelle un travail, qui aurait pu être exécuté dans les locaux de l'employeur, est effectué par un salarié hors de ces locaux, de façon volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Cette solution peut être régulière ou occasionnelle et le télétravailleur doit avoir les mêmes droits que le salarié qui exécute son travail dans les locaux de l'entreprise.

## Étape 1 : Formaliser le recours au télétravail

Cela peut se faire via :

- Un accord collectif négocié dans les conditions de droit commun ou par un accord de branche ;
- Une charte unilatérale émise par l'employeur et soumise au CSE le cas échéant ;
- A défaut, le télétravail peut être mis en place directement avec le salarié concerné en signant un avenant à son contrat de travail ou en formalisant son recours par email ou par courrier.

## Étape 2 : Organiser le télétravail

L'accord collectif ou la charte unilatérale doit impérativement préciser :

- Les conditions du passage en télétravail et les conditions de retour éventuel à une exécution sans télétravail ;
- Les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail ;
- Les modalités de contrôle du temps de travail ou de la charge de travail ;
- La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut contacter le salarié en télétravail.

En l'absence d'accord collectif ou de charte, les entreprises représentées par les organisations patronales signataires (Medef, CPME, ancienne UPA) doivent prévoir, en application de l'ANI (Accord National Interprofessionnel) de 2005 :

- Une information écrite des conditions d'exécution du travail ;
- Une période d'adaptation ;
- La fourniture d'équipements et de leur entretien ;
- La prise en charge des coûts directs par une indemnité compensatoire.

## Étape 3 : Accéder au télétravail

L'employeur peut toujours refuser qu'un salarié éligible au dispositif du télétravail en bénéficie. Toutefois, il devra motiver son refus si le salarié est éligible au télétravail au titre d'un accord collectif ou d'une charte. De même, le salarié peut refuser de bénéficier du télétravail. Ce refus n'est pas un motif de rupture du contrat de travail. En cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menaces d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre une bonne continuité de l'activité de l'entreprise afin d'en garantir la protection des salaires.

\* Ordonnance n°2017-1387 entrée en vigueur le 24-9-2017.

## Télétravail, en savoir +

- Code du travail, Articles L. 1222-9 à 11
- Le site gouvernemental pour informer et promouvoir le télétravail sur l'ensemble du territoire <http://www.teletravailler.fr/>
- Nos experts RSA répondent à toutes vos questions.

# Booster son attractivité grâce à la rémunération.

Sur un marché de l'emploi tendu, avec des hauts potentiels ou des profils pénuriques extrêmement sollicités, mettre en place un système de rémunération performant contribue à faire la différence.



Véronique Tami  
Associée  
Crowe Rocard RH

Une véritable politique de rémunération / rétribution est un atout. Pour construire le système le plus approprié à votre situation, il faut répondre à deux questions :

1. Quels sont les enjeux de la politique de rémunération de mon entreprise ?
2. Quels sont les leviers sur lesquels agir ?

## Le diagnostic, un préalable essentiel

Dans un premier temps, il est nécessaire de réaliser un diagnostic sur les pratiques de rémunération dans votre entreprise et la logique qui les sous-tend. Cette étape est nécessaire pour clarifier votre politique de rémunération et identifier les axes d'évolution et d'amélioration.

Analyser l'existant va permettre d'identifier les éléments fondamentaux de la rémunération globale : le salaire de base, les compléments de salaire, les suppléments de salaire ainsi que les périphériques.

Afin d'assurer une cohérence globale de la politique de rémunération, il est également important de préciser

le rôle donné à chaque élément de rémunération dont bénéficient les salariés. Ceci représentera le socle du système.

Connaître la rémunération globale permet :

- D'analyser la masse salariale et de la piloter ;
- De nourrir le dialogue afin de faire des choix en ce qui concerne la politique de rémunération ;
- D'offrir aux employés des conditions de rémunération propres à susciter leur motivation au travail ;
- D'intégrer au sein de votre entreprise des personnes de qualité en nombre suffisant ;
- De maintenir un certain degré de stabilité au sein des salariés de l'entreprise.

Dans un deuxième temps, il s'agira d'optimiser et de piloter la politique de rémunération selon les enjeux stratégiques, organisationnels et sociaux. Les variables de pilotage de cette politique peuvent être le

poste (emploi, fonction), la capacité (performance), le potentiel, c'est-à-dire le pari que fait l'entreprise sur l'avenir professionnel du salarié.

## Les rétributions relationnelles

La politique de rémunération peut inclure des éléments non monétaires. En effet, les "rétributions relationnelles" sont une forme de rétribution psychologique que les employés gagnent par leur travail. La reconnaissance, le statut, la sécurité, les défis, et même les occasions d'apprentissages, font tous partie de la rétribution que vous pouvez offrir à vos employés dans le cadre d'une offre de rémunération et avantages sociaux. Une analyse de ce qui importe le plus à vos salariés et de ce qui les pousse à bien performer, à se mobiliser et à se dévouer sera riche d'enseignement et permettra d'affiner les différents leviers de votre stratégie globale de rémunération.

## Ordonnances Macron : Que faire de la prime d'ancienneté dans une SS2I ?

Un accord d'entreprise peut aujourd'hui supprimer la prime d'ancienneté alors même qu'elle est prévue dans la convention de branche. Dans le cadre du pilotage du système de rémunération, cette prime peut en effet être supprimée au profit d'un autre élément de salaire plus en lien avec l'activité, l'environnement, la structure et les enjeux de l'entreprise. Prenons l'exemple d'une SS2I. Ce type de société emploie des ingénieurs ou des chefs de projet dont l'ancienneté moyenne est faible. Ces profils étant fortement sollicités, ils bougent souvent d'une entreprise à une autre, ce qui fait de la prime d'ancienneté un élément de salaire peu recherché. Ne serait-il pas plus opportun de remplacer cette prime conventionnelle par un élément variable récompensant les performances individuelles et collectives sur du plus court terme ? D'où l'importance de diagnostiquer le ou les éléments qui vont impacter l'organisation et permettre d'adapter l'accord collectif aux spécificités de l'entreprise.

# Mettre en place un accord collectif dans le cadre des ordonnances Macron.

Mode d'emploi, de la négociation à la signature de l'accord.

L'ordonnance relative au renforcement de la négociation collective favorise le dialogue social au niveau de l'entreprise. Les dispositions qu'elle comporte permettent à toute entreprise, quelle que soit sa taille, son organisation, sa composition, d'ouvrir des négociations. Les différentes modalités de négociation d'entreprise ouvrent ainsi, et notamment aux plus petites entreprises, l'opportunité de se doter d'un socle conventionnel adapté à leurs besoins.

Pour les entreprises de moins de 50 salariés sans délégué syndical, plusieurs possibilités existent pour négocier avec :

- les salariés directement via un référendum ratifié par les 2/3 des salariés ;
- un ou plusieurs salariés mandatés par une organisation syndicale représentative et validé par un référendum ;
- un ou des représentants du personnel élus mandatés ;
- un ou des représentants du personnel élus non mandatés.

## La négociation collective, une approche stratégique

En amont de l'ouverture des négociations, il apparaît nécessaire de mener une réflexion en fonction de véritables enjeux RH tels que la compétitivité ou l'attractivité.

En matière de compétitivité, il s'agira d'adapter le temps de travail et son aménagement par rapport à l'activité, aux contraintes et aux enjeux de l'entreprise.

En matière d'attractivité, il s'agira de présenter un statut collectif qui correspond aussi aux attentes d'un certain nombre de profils au sein de la structure. L'une des questions importantes à ce stade est : que va pouvoir offrir l'entreprise aux candidats et comment les attirer et les fidéliser ?

Une fois la réflexion menée et l'analyse effectuée (leviers/freins, points négociables/non négociables), l'étape suivante consistera à présenter le projet et accompagner la négociation. Pour ce faire, s'ouvre une phase de travail avec les partenaires sociaux, élus, DS ou salariés mandatés sur les sujets retenus et ouverts aux négociations, c'est-à-dire le champ de la primauté de l'accord d'entreprise.

L'un des facteurs de succès consistera à s'appuyer sur les bonnes personnes en interne pour défendre le projet jusqu'au bout. L'objectif étant d'arriver à une signature avec une majorité d'engagement, rien de pire qu'une négociation qui échoue.

## Les étapes incontournables de la négociation collective

**1. Le constat – le diagnostic**  
Acter les thématiques à aborder rapidement (le nécessaire d'abord, et ensuite ce qu'il serait opportun de faire). Il faut se familiariser avec la négociation.

**2. Analyser les leviers pour l'entreprise**  
Qu'est-ce que le changement va apporter à l'entreprise et aux collaborateurs ? Lister les compensations possibles à mettre en face. Décider des éléments non engageants pour l'entreprise mais intéressants pour les salariés.

**3. Analyser les freins - appréhender les questions qui vont sortir - Identifier l'impact sur le climat social.**

**4. Définir les points non négociables**  
La marge de manœuvre, les différents scénarios à prévoir : de la situation la plus favorable à la plus dégradée (jusqu'où l'entreprise veut aller).

**5. Préparer la réunion de présentation**  
Lire ensemble (les 2 parties à la négociation) le constat avant d'avancer ; la lecture doit être claire : voici d'où l'on part, et voilà où l'on souhaite aller en expliquant pourquoi.

## La Commission Sociale de Crowe France

La Commission Sociale de Crowe France rassemble, tous les deux mois, une douzaine de responsables des Pôles Social et RH de nos cabinets.

Ces travaux collaboratifs suivent les deux grands axes de travail qui sont ceux fixés par les membres de la Commission :

- Anticiper les tournants à amorcer dans les compétences des collaborateurs, en termes de recrutement et de formation.
- Œuvrer pour l'optimisation des outils logiciels et des méthodes de travail entre nos cabinets.

L'objectif est de développer les échanges de bonnes pratiques entre les Pôles sociaux et la vision de chaque cabinet selon les spécificités des secteurs géographiques.

# Rencontre avec Olivier Bagou, SILAExpert

De nombreux cabinets du réseau Crowe s'appuient sur la solution SILAExpert dans le cadre de leurs missions de gestion de la paie pour le compte de leurs clients.

Focus sur ses atouts.



## Qui est SILAExpert ?

Silæxpert est un éditeur de logiciel. Nous proposons depuis 2011 une solution de gestion de la paie en mode SaaS destinée aux professionnels de la paie, et en particulier aux experts-comptables, qui connaît un développement constant.

## Quelles sont les caractéristiques de cette solution ?

La paie renferme des informations personnelles et confidentielles qu'il convient de protéger. Cette solution est conforme aux exigences du RGPD et garantit la sécurité des données numériques. Mais c'est aussi un produit qui va au-delà de la simple paie et propose des services à forte valeur ajoutée pour les employeurs. Il leur permet de s'inscrire dans une démarche collaborative avec l'expert-comptable en charge de la gestion de leurs paies. Les employeurs peuvent accéder au logiciel, de manière limitée et sécurisée selon un paramétrage effectué par le cabinet comptable et interagir avec lui. En se connectant, l'employeur peut consulter son dossier, récupérer les bulletins de salaire de ses salariés mais aussi bénéficier d'une série d'outils RH tels que des tableaux de bord, le bilan social, la pyramide des âges,

## Qu'est-ce que le coffre-fort numérique selon la loi ?

Le coffre-fort numérique est défini à l'article 87 de la loi 2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République numérique, repris à l'article 137 du Code des postes et communications électroniques. C'est un espace sécurisé sur internet, dans lequel son titulaire, utilisateur exclusif, peut recevoir, organiser, archiver, récupérer ses documents administratifs (bulletin de paie électronique, documents administratifs, contrats, factures etc.). La personne pourra le garder toute sa vie car il est d'une durée illimitée. Le service de coffre-fort numérique peut bénéficier d'une certification.

le taux d'absentéisme ou encore l'historique des salaires d'un salarié par exemple. La paie et la gestion RH sont de plus en plus techniques et compliquées, et demandent de recourir à des spécialistes afin de se prémunir contre les risques juridiques et financiers. Le mode collaboratif est particulièrement bien adapté à la gestion de ces missions. Nous pouvons même interagir directement avec les salariés du client employeur en leur proposant un espace personnel.

## N'est-ce pas le coffre-fort numérique ?

Silæ n'est pas un éditeur de coffre-fort au sens légal du terme (cf. encadré). Nous sommes en train de nouer des partenariats avec des éditeurs pour pouvoir déposer, de façon automatisée, les bulletins de paie des salariés sur leur coffre fort numérique personnel. En complément, notre solution s'est enrichie de nouvelles fonctionnalités pour créer un portail salarié, sécurisé et collaboratif.

## Que propose ce portail salarié ?

C'est une plate-forme opérationnelle qui permet aux salariés d'effectuer directement un certain nombre de tâches telles que consulter, et télécharger, leurs bulletins de salaire, effectuer leurs demandes de congés, gérer leurs notes de frais, le tout en quelques clics. A terme, ce portail s'enrichira de nouveaux services RH tels que l'auto-évaluation, la formation etc. Cet espace est complémentaire au coffre-fort numérique, qui ne permet que de stocker des documents, là où nous proposons un outil pour gérer les RH au quotidien, de façon simple, rapide et sécurisée.