

Scénario intégrant les TICE dans le programme RH&CO : Les petits poucets de l'art

Dossier Professeur : ancrage du scénario dans les programmes de spécialité RH&Communication

Thèmes/ Episodes	Questions de gestion du programme	Notions	Finalités
Mobilisation/ motivation : Episodes 1, 2, 3 et 6.	Comment faire du cadre juridique du travail un facteur de motivation ?	La motivation : facteurs externes. Le cadre de travail : Cadre juridique de la relation de travail.	Identifier des dispositions, réglementaires ou non, qui conditionnent la motivation et l'implication du salarié dans une relation de travail donnée.
	Comment passer de la rémunération à la reconnaissance de l'individu au travail ?	La reconnaissance du travail par la rémunération : avantages particuliers.	Justifier les éléments d'une rémunération conforme au cadre réglementaire. Argumenter dans quelle mesure la rémunération peut être ou non un levier de mobilisation et un facteur de motivation.
Cohésion/ conflits : Episodes 4, 5 et 6.	En quoi la dynamique d'un groupe peut-elle construire sa cohésion ?	La dynamique de groupe : leadership, phénomènes d'influence décision de groupe. La cohésion des groupes : facteurs de cohésion.	Repérer et caractériser des phénomènes d'influence. Apprécier le niveau de cohésion d'un groupe à partir de phénomènes relationnels simples.
	Les tensions professionnelles peuvent-elles renforcer la cohésion ?	Les relations professionnelles : climat relationnel, conflits, dépassement des conflits.	Percevoir et expliquer la dégradation du climat relationnel en milieu de travail. Qualifier un conflit et en repérer les conséquences sur le groupe. Proposer des modalités de dépassement du conflit.

Suggestions pour l'animation du scénario

Ce scénario évoque une histoire organisationnelle inspirée de la réalité. Elle doit être racontée aux élèves progressivement, au fil des épisodes. Le questionnement et les documents doivent leur être livrés par le professeur au fur et à mesure qu'il présente les différents moments de ce récit.

Chaque épisode conduit les élèves à élucider un problème, à analyser une situation, en prenant appui sur la consultation de documents ou de supports numériques. Le professeur animera une discussion autour des questions posées, en invitant les élèves à argumenter.

Le scénario en lui-même peut être conduit en 5 heures environ auxquelles peuvent s'ajouter les jeux sérieux et les jeux de rôle signalés ci-dessous ainsi qu'une évaluation finale des acquis d'une durée d'une heure.

Episodes	Temps indicatifs	Modalités d'organisation de la classe
1	1 heure + jeux sérieux éventuels	En classe entière ou à effectif réduit, avec possibilité d'un accès à Internet.
2		
3	1 heure	En classe entière ou à effectif réduit, avec recours à un poste informatique avec tableur.
4	1 heure	En classe à effectif réduit.
5	1 heure	
6	1 heure	En classe entière ou à effectif réduit, avec possibilité d'un accès à Internet.
Evaluation des acquis	1 heure	En classe entière, de manière individuelle (par écrit) ou collective (en mise en commun orale).

Le scénario

Contexte :

« Les petits poucets de l'art » est une association loi 1901 reconnue d'utilité publique. Son siège est à Bordeaux. Son champ d'action est national.

Elle intervient dans les écoles maternelles et primaires pour favoriser la pratique des arts graphiques chez les enfants, dès le plus jeune âge.

L'association reçoit des subventions publiques ainsi que des soutiens financiers de la part de grandes entreprises, ce qui lui permet de n'avoir pas de problèmes financiers. Ces organisations sont représentées au sein du conseil d'administration qui définit les grandes orientations de son action.

L'effectif est composé de 20 salariés auxquels se joignent, ponctuellement, quelques bénévoles. L'équipe opérationnelle comprend 6 chargés de projets qui conçoivent les séquences pédagogiques et 6 animateurs qui les mettent en œuvre dans les classes, avec les enfants et leurs professeurs. (Annexe 1 : organigramme au 31 mars N.).

Il s'agit d'une équipe jeune, très investie au service des missions de l'association. L'ambiance de travail est détendue et conviviale ce qui n'empêche pas la plupart des salariés de déployer beaucoup d'énergie et de créativité pédagogique pour mettre au point des ressources qui aideront les professeurs des écoles à familiariser leurs élèves à la pratique artistique.

La rémunération des salariés est régie par la convention collective des associations à vocation éducative et dépend des négociations salariales qui se tiennent périodiquement pour l'ensemble de ce secteur d'activité (Annexe 2 : extrait de la convention collective ; Annexe 3 : note interne indiquant la valeur du point d'indice au 1^{er} janvier N-1).

Episode 1 : 1er février N-1

Deux jeunes chargés de projet, Myriam et Steeve, jusque-là en CDD, sont passés en CDI au 1er janvier. Puisqu'ils étaient dans l'association et connaissaient bien leur travail, ce changement a simplement fait l'objet d'une déclaration orale : Edgar Laviliers, le directeur, débordé par d'autres tâches, leur promet de rédiger dès que possible leur nouveau contrat de travail.

Le 1er février N-1, le contrat n'est toujours pas rédigé et signé mais Myriam et Steeve reçoivent leur premier bulletin de paye en tant que titulaires d'un CDI. Après l'avoir comparé au précédent, ils découvrent une bonne surprise (Annexe 4 : ancien bulletin de salaire ; annexe 5 : nouveau bulletin de salaire).

1. Qu'est-ce qui vous permet de comprendre la satisfaction des deux jeunes chargés de projet ?

Éléments de réponse pour le professeur : *le salaire net des deux chargés de projet n'a pratiquement pas changé mais ils ont le statut de cadre à présent.*

2. Quels avantages leur nouveau statut offre-t-il à ces jeunes chargés de projet ?

Ressource TIC à consulter : « statut cadre : avantages et inconvénients » sur le site « Dailyconso »

www.dailyconso.com/rubrique/mes-droits_r90/statut-cadre-des-avantages-hautement-surveilles_a39793/1

Éléments de réponse pour le professeur : *hormis la valeur symbolique de ce statut, Steeve et Myriam bénéficient, en tant que cadres :*

- d'avantages plus importants en matière de retraite ;
- de conditions spécifiques en matière de congés ou d'indemnités de licenciement ;
- d'un suivi particulier en cas de chômage car ils sont affiliés à l'APEC (Association pour l'emploi des cadres).

Complément intéressant : jeu sérieux « Ma job aventure » www.majobaventure.fr, jeu qui permet d'aborder, d'un point de vue juridique, de nombreux points de la vie d'un salarié. Ce jeu va au-delà de la question traitée ici dans le domaine du droit du travail.

Episode 2 : 2 février N-1

Myriam et Steeve sont invités par Edgar Laviliers, le directeur, à venir signer leur nouveau contrat de travail qui précise bien leur statut de cadres.

1. L'association est-elle dans l'illégalité en ne faisant signer ce nouveau contrat de travail que début février, alors que Myriam et Steeve sont en CDI depuis le 1er janvier ?

Ressource TIC à consulter : « le contrat de travail » sur le site de l'agence pour la création d'entreprises : www.apce.com/pid2796/cdi.html

Éléments de réponse pour le professeur : *pour un CDI, un contrat rédigé n'est pas obligatoire. Il n'y a donc pas de retard.*

Complément intéressant : jeu sérieux « Jeu travail » : www.jeutravail.fr , 8 thèmes (avec tests de connaissance) parmi lesquels le contrat de travail.

Episode 3 : mars année N

Le directeur, Edgar Lavilliers, qui est issu du milieu artistique, a conscience qu'il n'est pas assez compétent en matière de gestion. Avec l'accord de l'association, il a décidé d'embaucher une directrice adjointe, Coralie Mendes, titulaire d'un master de gestion des organismes culturels. Celle-ci est arrivée le 3 janvier N.

Coralie Mendes est particulièrement compétente en gestion des ressources humaines. Elle a découvert quelques irrégularités dans l'administration de l'association et, en particulier, pense déceler une anomalie dans la rémunération de Myriam et Steeve, en référence à la convention collective et à la valeur du point d'indice (annexes 2 et 3).

1. Confirmez-vous la présence de cette anomalie dans la rémunération de Myriam et Steeve ? Si oui, en quoi consiste-t-elle ?

Éléments de réponse pour le professeur : *les deux chargés de projet ne sont pas payés conformément à leur statut. Depuis janvier de l'an passé, ils devraient toucher 2 898,50 € bruts, soit 398,50 € bruts de plus par mois, si leur salaire correspondait au salaire des cadres de leur catégorie (échelon 14), fixé par la convention collective.*

2. A partir du bulletin de paye de Myriam (annexe 5) sous tableur, calculez le salaire net que celle-ci devrait toucher si la convention collective était bien appliquée.

Il suffit de modifier le salaire brut de base partout où il est indiqué et de faire un calcul proportionnel pour la garantie minimum de points : on obtient le calcul du salaire net que Myriam devrait toucher. Celui-ci devrait être de 2 248,30 € (corrigé bulletin de salaire conforme) ce qui représente un manque à gagner net mensuel de 311,94 €.

Episode 4 : 2 avril N

La présidente, Edwige Contendon, la nouvelle directrice adjointe Coralie Mendes et le directeur, Edgar Lavilliers réunissent les deux chargés de mission Myriam et Steeve (annexe 6 : verbatim de la réunion au cours de laquelle l'erreur est reconnue).

1. Pourquoi, selon vous, l'association fait-elle une telle proposition à Myriam et Steeve ?

Éléments de réponse pour le professeur : *la direction de l'association craint que d'autres chargés de projet ne réclament un tel statut et que cela finisse par peser sur les finances de l'association.*

2. Qualifiez ce conflit.

Éléments de réponse pour le professeur : *ce conflit est un conflit ouvert puisque les acteurs échangent à son propos et confrontent leurs points de vue. Il s'agit d'un conflit d'intérêts : l'intérêt de l'association est d'empêcher l'équipe des chargés de projets de prétendre au statut cadre ; celui de Myriam et de Steeve est de conserver leurs acquis.*

3. Pourquoi, à votre avis, Myriam et Steeve n'acceptent-ils pas tout de suite la proposition qui leur est faite ?

Éléments de réponse pour le professeur : *on peut penser que les deux chargés de projet vivent cette proposition de rétrogradation comme un manque de reconnaissance à l'égard de la qualité de leur travail, malgré l'augmentation de salaire proposée. L'accès au statut de cadre a certainement eu une forte portée symbolique pour eux. Ils l'associent, en outre, à des avantages sociaux plus*

importants en termes de mutuelle, retraite, accompagnement dans la recherche d'emploi en cas de chômage grâce aux services de l'APEC, etc.

Complément intéressant : jeu de rôle : si la séquence se fait en effectif réduit, il est possible de mettre en place un jeu de rôle avec quatre élèves-acteurs (les autres étant les observateurs). Les instructions sont données à chaque partie de façon confidentielle.

Les consignes données à Edwige Contendon et Edgar Lavilliers seront d'être beaucoup plus fermes dans la présentation de la solution, indiquant ainsi aux jeunes chargés de projet qu'il n'y a pas d'autre issue.

Les consignes données à Myriam et Steeve seront d'argumenter pour défendre leur statut.

Fiche pédagogique pour l'animation d'un jeu de rôle sur le site du CRCOM :

www.crcom.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Jeu_de_rolles.pdf

Episode 5 : 3 avril N

Les deux jeunes chargés de projet évoquent leur situation avec les autres salariés de l'équipe.(annexe 7 : échanges entre salariés dans la salle des repas le 3 avril N).

1. Quels impacts peut avoir ce problème sur le climat relationnel et le dialogue social au sein de l'association ?

Éléments de réponse pour le professeur : *le groupe formé par les salariés de l'association va construire sa cohésion en cessant d'adhérer aux objectifs de l'association, en réaction à une menace extérieure. En effet, il risque de considérer la direction, en qui les salariés avaient confiance jusque-là, comme menaçante, susceptible de remettre en question des acquis et de ne pas tenir compte de ses obligations juridiques.*

Les salariés vont penser que leur direction manque de compétences en matière de gestion du personnel puisqu'elle ne respecte pas le cadre juridique qui lui est imposé par la convention collective.

Le groupe va donc très certainement faire corps autour des deux chargés de projet et un fossé dans le dialogue social va se créer entre eux et la direction. Le climat relationnel risque d'en être fortement affecté, la démotivation peut s'installer et la performance s'en ressentir.

2. Recherchez qui est Frederick Herzberg, dont il est question dans l'extrait de vidéo cité ci-dessous ?

Ressource TIC à consulter : Vidéo « la motivation des salariés » par Jacques Abécassis :

www.dailymotion.com/video/x803j9_la-motivation-des-salaries_news#.Uez2fqyTPLo

Extrait à visionner : à partir de 4 min 55 jusqu'à 8 min 49

Éléments de réponse pour le professeur : *Frederick Herzberg est un psychologue américain né en 1923 et mort en 2000 qui a particulièrement travaillé sur l'enrichissement des tâches au travail et sur les facteurs de motivation ou d'insatisfaction des salariés.*

3. Quels sont, à votre avis, les facteurs de motivation cités dans cette vidéo qui pourraient être affectés par le conflit vécu au sein de l'association ?

Éléments de réponse pour le professeur : *la satisfaction élémentaire ne sera pas affectée puisque la rémunération est revalorisée dans tous les cas et que les conditions de travail resteront inchangées. Par contre, ce conflit risque de porter atteinte aux facteurs réels de motivation : la reconnaissance de la qualité du travail par le supérieur et le regard porté par les deux jeunes sur leur propre travail. Or, d'après Herzberg, ces éléments sont déterminants.*

4. En quoi la rétrogradation poserait-elle un problème d'identité aux deux jeunes ?

Éléments de réponse pour le professeur : *ce qui est désigné dans cette vidéo comme le besoin de « permanence identitaire » va poser problème. Comment pouvoir dire à ses collègues, à sa famille et à son entourage : « je ne suis plus cadre, j'ai été rétrogradé » sans que cela nuise à l'image de soi (celle que les autres perçoivent de soi et celle que l'on se fait de soi-même) ?*

Episode 6 : 5 avril N

Myriam et Steeve se sont concertés et ont décidé de refuser la proposition qui leur a été faite. (annexe 8 : lettre remise à la présidente du conseil d'administration et au directeur).

1. Que conseilleriez-vous à la direction de « Les petits poucets de l'art » qui vient de recevoir cette lettre ? Justifiez vos propositions.

Ressource TIC à consulter : site « Jureka » :

www.jureka.fr/travail/encyclopedie-du-droit/convention-collective-mode-d-emploi/non-application-de-la-convention-collective-par-l-employeur-risques-et-consequences

Éléments de réponse pour le professeur : *on ne peut que lui conseiller de reconnaître son erreur et d'accepter la proposition très raisonnable des deux chargés de projet qui ne demandent pas la rétroactivité totale.*

En effet, l'organisation ne peut qu'appliquer les termes de la convention collective. Si elle ne le faisait pas, les salariés pourraient porter l'affaire devant le Conseil des Prud'hommes qui leur donnerait raison. Elle serait condamnée à régulariser la situation de manière rétroactive et à verser une amende ainsi que des dommages et intérêts.

L'acceptation de la proposition des chargés de projet est aussi la meilleure manière de calmer les tensions au sein de l'équipe pour retrouver un climat de travail plus apaisé.

Corrigé Bulletin de salaire conforme

Paie du 02/01/N au 31/01/N

ASSOCIATION "Les Petits Poucets de l'Art"
122 rue des Eglantines 33000 BORDEAUX

Sécurité sociale : 285011235639489
Emploi : chargé de projet
Qualification : cadre, échelon 14
Heures effectuées : 169

Madame Myriam ROMERO 12 Allée des Genêts
33400 TALENCE

Salaire brut de base

2 898,50 €

Rubriques	Base	Charges salariales		Charges patronales	
		Taux en %	Montant	Taux en %	Montant
Charges à déduire					
Assurance maladie	2 898,50 €	0,750	21,74 €	12,800	371,01 €
Assurance veillesse plafonnée	2 898,50 €	6,650	192,75 €	8,300	240,58 €
Assurance veillesse déplafonnée	2 898,50 €			1,600	46,38 €
Assurance veillesse déplafonnée	2 898,50 €	0,100	2,90 €		
Accidents du travail	2 898,50 €			1,100	31,88 €
Allocations familiales	2 898,50 €			5,400	156,52 €
FNAL plafonné (aide logement)	2 898,50 €			0,100	2,90 €
Contribution solidarité autonomie	2 898,50 €			0,300	8,70 €
Assurance chômage cadre	2 898,50 €	2,400	69,56 €	4,000	115,94 €
AGS (garantie des salaires)	2 898,50 €			0,300	8,70 €
AGFF	2 898,50 €	0,800	23,19 €	1,200	34,78 €
Retraite complémentaire	2 898,50 €	3,000	11,03 €	4,500	130,43 €
Garantie minimum de points	367,52 €	7,700	28,30 €	12,800	47,04 €
APEC (ass. pour l'emploi des cadres)	2 898,50 €	0,024	0,70 €	0,036	1,04 €
Prévoyance cadre	2 898,50 €	0,750	21,74 €	0,750	21,74 €
Mutuelle cadre	2 898,50 €	0,891	25,83 €	2,079	60,26 €
Taxe d'apprentissage	2 898,50 €			0,680	19,71 €
Participation formation	2 898,50 €			0,400	11,59 €
Participation formation alternance	2 898,50 €			0,150	4,35 €
CSG déductible	2 898,50 €	5,100	147,82 €		
CSG/CRDS	2 898,50 €	2,900	84,06 €		
Total des charges à déduire			629,60 €		1 313,54 €
Titres restaurant - Participation salarié	16,00 €	4,400	70,40 €		
Remboursement carte orange	99,60 €	50,000	49,80 €		
			NET A PAYER		
			2 248,30 €	COUT GLOBAL 3 561,84 €	

Après le scénario : l'évaluation des acquis

1. La rémunération est-elle le seul moyen permettant de reconnaître la qualité du travail d'un salarié et d'encourager sa motivation ?

La rémunération constitue un levier important de satisfaction au travail, tant par son niveau de base que grâce aux primes, participation ou intéressement qui peuvent venir s'ajouter au salaire initial, pour récompenser les efforts individuels et/ou collectifs.

Cependant, la rémunération en elle-même ne suffit pas. Le statut accordé au salarié, les avantages qui lui sont associés jouent un rôle important.

Par ailleurs, la qualité de la relation établie par le manager avec ses collaborateurs, sa capacité à verbaliser sa satisfaction, à animer ses équipes de façon positive, à faire preuve de considération interviennent beaucoup dans le sentiment de bien-être au travail et donc de motivation.

2. Une organisation telle que « Les petits poucets de l'art » peut-elle, dans certains cas, ne pas tenir compte du cadre juridique qui régit la question des salaires ?

En aucun cas : le cadre juridique doit être strictement respecté, qu'il s'agisse des lois, du règlement intérieur, du contrat de travail ou des conventions collectives. Les associations doivent s'y soumettre, comme les entreprises, dès lors qu'elles sont employeur.

3. Quels facteurs jouaient en faveur de la cohésion du groupe constitué par les salariés de « Les petits poucets de l'art » avant le conflit avec la direction ?

La cohésion de ce groupe est liée à l'existence d'un but précis (on dit alors qu'elle est opératoire). En effet, les salariés adhèrent aux objectifs de l'association, constituent un groupe homogène, de taille restreinte (tout le monde se connaît).

La cohésion de ce groupe est également liée à la qualité des relations existant entre ses membres (on parle alors de cohésion sociale). Les interactions entre eux sont fréquentes puisqu'ils prennent leurs repas dans une salle prévue à cet effet : cela facilite la communication. Ils partagent également une même culture, celle des artistes et des pédagogues. Grâce à tout cela, ils ont sans doute développé un fort sentiment d'appartenance.

4. Selon quelles différentes modalités le conflit entre la direction et Steeve et Myriam peut-il être dépassé ?

La négociation peut permettre de dépasser ce conflit. C'est ce que tentent Steeve et Myriam qui, tout en refusant la proposition faite par la direction, font une concession sur les sommes qui leur sont dues afin de préserver la santé financière de l'association et la qualité des relations avec la direction.

On aurait pu également imaginer l'intervention d'un médiateur externe aux deux parties en présence, pour tenter de rapprocher leurs positions.

En dernier recours, si la direction de l'association ne voulait rien entendre, l'arbitrage du Conseil des Prud'hommes permettrait de trouver une solution au conflit. On sait qu'il ferait respecter la loi et donnerait raison aux salariés.

Dossier élève

Contexte :

« Les petits poucets de l'art » est une association loi 1901 reconnue d'utilité publique. Son siège est à Bordeaux. Son champ d'action est national.

Elle intervient dans les écoles maternelles et primaires pour favoriser la pratique des arts graphiques chez les enfants, dès le plus jeune âge.

L'association reçoit des subventions publiques ainsi que des soutiens financiers de la part de grandes entreprises, ce qui lui permet de n'avoir pas de problèmes financiers. Ces organisations sont représentées au sein du conseil d'administration qui définit les grandes orientations de son action.

L'effectif est composé de 20 salariés auxquels se joignent, ponctuellement, quelques bénévoles. L'équipe opérationnelle comprend 6 chargés de projets qui conçoivent les séquences pédagogiques et 6 animateurs qui les mettent en œuvre dans les classes, avec les enfants et leurs professeurs. (Annexe 1 : organigramme au 31 mars N.).

Il s'agit d'une équipe jeune, très investie au service des missions de l'association. L'ambiance de travail est détendue et conviviale ce qui n'empêche pas la plupart des salariés de déployer beaucoup d'énergie et de créativité pédagogique pour mettre au point des ressources qui aideront les professeurs des écoles à familiariser leurs élèves à la pratique artistique.

La rémunération des salariés est régie par la convention collective des associations à vocation éducative et dépend des négociations salariales qui se tiennent périodiquement pour l'ensemble de ce secteur d'activité (Annexe 2 : extrait de la convention collective ; Annexe 3 : note interne indiquant la valeur du point d'indice au 1^{er} janvier N-1).

Episode 1 : 1er février N-1

Deux jeunes chargés de projet, Myriam et Steeve, jusque-là en CDD, sont passés en CDI au 1er janvier. Puisqu'ils étaient dans l'association et connaissaient bien leur travail, ce changement a simplement fait l'objet d'une déclaration orale : Edgar Laviliers, le directeur, débordé par d'autres tâches, leur promet de rédiger dès que possible leur nouveau contrat de travail.

Le 1er février N-1, le contrat n'est toujours pas rédigé et signé mais Myriam et Steeve reçoivent leur premier bulletin de paye en tant que titulaires d'un CDI. Après l'avoir comparé au précédent, ils découvrent une bonne surprise (Annexe 4 : ancien bulletin de salaire ; annexe 5 : nouveau bulletin de salaire).

1. Qu'est-ce qui vous permet de comprendre la satisfaction des deux jeunes chargés de projet ?
2. Quels avantages leur nouveau statut offre-t-il à ces jeunes chargés de projet ?

Ressource TIC à consulter : « statut cadre : avantages et inconvénients » sur le site « Dailyconso » www.dailyconso.com/rubrique/mes-droits_r90/statut-cadre-des-avantages-hautement-surveilles_a39793/1

Complément intéressant : jeu sérieux « Ma job aventure » www.majobaventure.fr , jeu qui permet d'aborder, d'un point de vue juridique, de nombreux points de la vie d'un salarié. Ce jeu va au-delà de la question traitée ici dans le domaine du droit du travail.

Episode 2 : 2 février N-1

Myriam et Steeve sont invités par Edgar Laviliers, le directeur, à venir signer leur nouveau contrat de travail qui précise bien leur statut de cadres.

1. L'association est-elle dans l'illégalité en ne faisant signer ce nouveau contrat de travail que début février, alors que Myriam et Steeve sont en CDI depuis le 1er janvier ?

Ressource TIC à consulter : « le contrat de travail » sur le site de l'agence pour la création d'entreprises : www.apce.com/pid2796/cdi.html

Complément intéressant : jeu sérieux « Jeu travail » : www.jeutravail.fr , 8 thèmes (avec tests de connaissance) parmi lesquels le contrat de travail.

Episode 3 : mars année N

Le directeur, Edgar Laviliers, qui est issu du milieu artistique, a conscience qu'il n'est pas assez compétent en matière de gestion. Avec l'accord de l'association, il a décidé d'embaucher une directrice adjointe, Coralie Mendes, titulaire d'un master de gestion des organismes culturels. Celle-ci est arrivée le 3 janvier N.

Coralie Mendes est particulièrement compétente en gestion des ressources humaines. Elle a découvert quelques irrégularités dans l'administration de l'association et, en particulier, pense déceler une anomalie dans la rémunération de Myriam et Steeve, en référence à la convention collective et à la valeur du point d'indice (annexes 2 et 3).

1. Confirmez-vous la présence de cette anomalie dans la rémunération de Myriam et Steeve ? Si oui, en quoi consiste-t-elle ?
2. A partir du bulletin de paye de Myriam (annexe 5) sous tableur, calculez le salaire net que celle-ci devrait toucher si la convention collective était bien appliquée.

Episode 4 : 2 avril N

La présidente, Edwige Contendon, la nouvelle directrice adjointe Coralie Mendes et le directeur, Edgar Lavilliers réunissent les deux chargés de mission Myriam et Steeve (annexe 6 : verbatim de la réunion au cours de laquelle l'erreur est reconnue).

1. Pourquoi, selon vous, l'association fait-elle une telle proposition à Myriam et Steeve ?
2. Qualifiez ce conflit.
3. Pourquoi, à votre avis, Myriam et Steeve n'acceptent-ils pas tout de suite la proposition qui leur est faite ?

Episode 5 : 3 avril N

Les deux jeunes chargés de projet évoquent leur situation avec les autres salariés de l'équipe.(annexe 7 : échanges entre salariés dans la salle des repas le 3 avril N).

1. Quels impacts peut avoir ce problème sur le climat relationnel et le dialogue social au sein de l'association ?
2. Recherchez qui est Frederick Herzberg, dont il est question dans l'extrait de vidéo cité ci-dessous ?

Ressource TIC à consulter : Vidéo « la motivation des salariés » par Jacques Abécassis : www.dailymotion.com/video/x803j9_la-motivation-des-salaries_news#.Uez2fqyTPLo
Extrait à visionner : à partir de 4 min 55 jusqu'à 8 min 49

3. Quels sont, à votre avis, les facteurs de motivation cités dans cette vidéo qui pourraient être affectés par le conflit vécu au sein de l'association ?
4. En quoi la rétrogradation poserait-elle un problème d'identité aux deux jeunes ?

Episode 6 : 5 avril N

Myriam et Steeve se sont concertés et ont décidé de refuser la proposition qui leur a été faite. (annexe 8 : lettre remise à la présidente du conseil d'administration et au directeur).

1. Que conseillerez-vous à la direction de « Les petits poucets de l'art » qui vient de recevoir cette lettre ? Justifiez vos propositions.

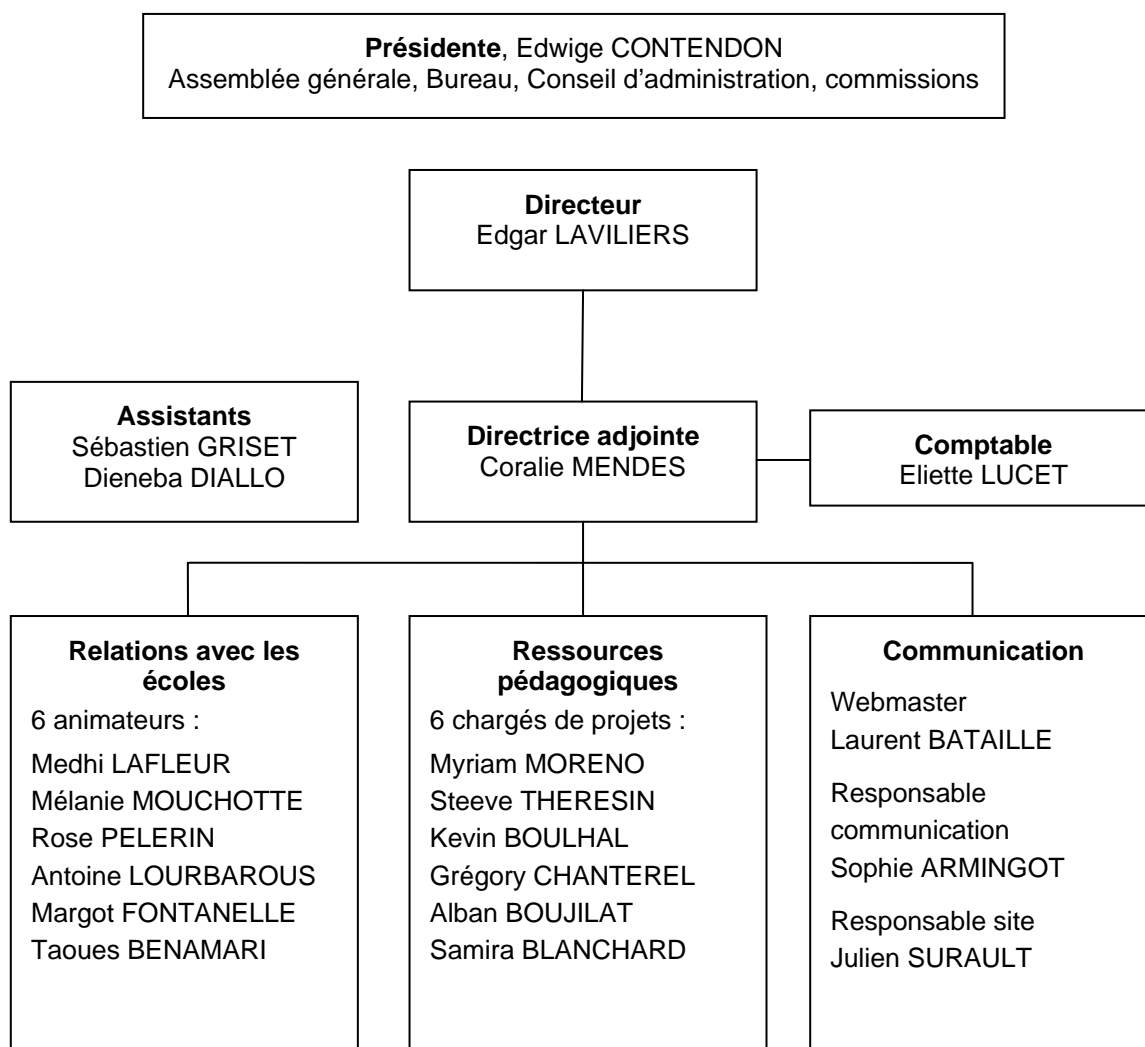
Ressource TIC à consulter : site « Jureka » :

www.jureka.fr/travail/encyclopedie-du-droit/convention-collective-mode-d-emploi/non-application-de-la-convention-collective-par-l-employeur-risques-et-consequences

Annexes

Annexe 1

Organigramme au 30 mars N.



Annexe 2

Annexe III à la convention collective des associations à vocation éducative.

Rémunération des personnels :

Catégories	Echelon	Indice de rémunération
Employés	5	265
	6	285
	7	300
	8	310
Techniciens	9	320
	10	350
	11	380
	12	450
	13	500
Cadres	14	550
	15	600
	16	660
	17	720

Annexe 3

Note interne

De : Département RH	A : L'ensemble du personnel
Nos réf. :	Date : 2 janvier N-1
P.J.	Pour information :
Objet : Revalorisation du point d'indice au 1er janvier	

Des négociations avec les instances représentatives du personnel au sein de notre branche d'activité ont conduit à une revalorisation du point d'indice.

Cette valeur est désormais fixée à 5,27 € à partir du 1er janvier de cette année.

En raison de la crise actuelle, les partenaires sociaux se sont engagés à ne pas modifier cette valeur pendant au moins deux années.

Nous vous rappelons le mode de calcul du salaire brut, à partir de la valeur du point d'indice :

Exemple : si vous êtes à l'indice 265, votre salaire mensuel brut sera de : $265 \times 5,27 \text{ €} = 1\,396,55 \text{ €}$

Annexe 4 : ancien bulletin de salaire

Paie du 01/12/N-1 au 31/12/N-1	ASSOCIATION "Les Petits Poucets de l'Art" 122 rue des Eglantines 33000 BORDEAUX
Sécurité sociale : 285011235639489 Emploi : chargé de projet Qualification : technicien, échelon 13 Heures effectuées : 169	Madame Myriam ROMERO 12 Allée des Genêts 33400 TALENCE

Salaire brut de base **2 500,00 €**

Rubriques	Base	Charges salariales		Charges patronales	
		Taux en %	Montant	Taux en %	Montant
Charges à déduire					
Assurance maladie	2 500,00 €	0,850	21,25 €	14,700	367,50 €
Assurance vieillesse plafonnée	2 500,00 €	6,650	166,25 €	8,400	210,00 €
Accidents du travail	2 500,00 €			1,700	42,50 €
Allocations familiales	2 500,00 €			5,400	135,00 €
Assurance chômage	2 500,00 €	2,400	60,00 €	4,000	100,00 €
AGS (garantie des salaires)	2 500,00 €			0,300	7,50 €
Retraite complémentaire	2 500,00 €	3,000	75,00 €	4,500	112,50 €
AGFF	2 500,00 €	0,800	20,00 €	1,200	30,00 €
Formation professionnelle	2 500,00 €			0,550	13,75 €
Formation continue sur CDD	2 500,00 €			1,000	25,00 €
Participation formation alternance	2 500,00 €			0,150	3,75 €
CSG déductible	2 500,00 €	5,100	127,50 €		
CSG/CRDS	2 500,00 €	2,900	72,50 €		
Total des charges à déduire			542,50 €		1 047,50 €
Titres restaurant - Participation salarié	16,00 €	4,400	70,40 €		
Remboursement transports	99,60 €	50,000	49,80 €		
			NET A PAYER		COUT GLOBAL
			1 936,90 €		2 984,40 €

Annexe 5 : nouveau bulletin de salaire

Paie du 02/01/N au 31/01/N

ASSOCIATION "Les Petits Poucets de l'Art"
122 rue des Eglantines 33000 BORDEAUX

Sécurité sociale : 285011235639489 Emploi : chargé de projet Qualification : cadre, échelon 14 Heures effectuées : 169	Madame Myriam ROMERO 12 Allée des Genêts TALENCE	33400
---	---	-------

Salaire brut de base

2 500,00 €

Rubriques	Base	Charges salariales		Charges patronales	
		Taux en %	Montant	Taux en %	Montant
Charges à déduire					
Assurance maladie	2 500,00 €	0,750	18,75 €	12,800	320,00 €
Assurance vieillesse plafonnée	2 500,00 €	6,650	166,25 €	8,300	207,50 €
Assurance vieillesse déplafonnée	2 500,00 €			1,600	40,00 €
Assurance vieillesse déplafonnée	2 500,00 €	0,100	2,50 €		
Accidents du travail	2 500,00 €			1,100	27,50 €
Allocations familiales	2 500,00 €			5,400	135,00 €
FNAL plafonné (aide logement)	2 500,00 €			0,100	2,50 €
Contribution solidarité autonomie	2 500,00 €			0,300	7,50 €
Assurance chômage cadre	2 500,00 €	2,400	60,00 €	4,000	100,00 €
AGS (garantie des salaires)	2 500,00 €			0,300	7,50 €
AGFF	2 500,00 €	0,800	20,00 €	1,200	30,00 €
Retraite complémentaire	2 500,00 €	3,000	9,51 €	4,500	112,50 €
Garantie minimum de points APEC (ass. pour l'emploi des cadres)	317,00 €	7,700	24,41 €	12,800	40,58 €
Prévoyance cadre	2 500,00 €	0,024	0,60 €	0,036	0,90 €
Mutuelle cadre	2 500,00 €	0,750	18,75 €	0,750	18,75 €
Taxe d'apprentissage	2 500,00 €	0,891	22,28 €	2,079	51,98 €
Participation formation	2 500,00 €			0,680	17,00 €
Participation formation alternance	2 500,00 €			0,400	10,00 €
CSG déductible	2 500,00 €			0,150	3,75 €
CSG/CRDS	2 500,00 €	5,100	127,50 €		
Total des charges à déduire		2,900	72,50 €		
Titres restaurant - Participation salarié	16,00 €				
Remboursement transports	99,60 €				
			543,04 €		1 132,95 €
			NET A PAYER		COUT GLOBAL
			1 936,36 €		3 069,31 €

Annexe 6

Réunion du 2 avril N

Edgar Laviliers : Myriam et Steeve, nous voulions parler avec vous car nous devons vous faire part d'un problème que nous rencontrons et que Coralie a décelé...

Coralie Mendes : oui. En effet, j'ai constaté que, lorsque vous êtes passé en CDI, vous avez été mis dans la catégorie des cadres.

Myriam Moreno : effectivement. Et c'est un problème ?

Edgar Laviliers (*se grattant l'oreille*) : c'est moi qui l'aie proposé au conseil d'administration. Je voulais reconnaître ainsi à la fois la qualité de votre travail et vos diplômes puisque vous êtes tous les deux titulaires d'un master.

Steeve Theresin : nous avons été très sensibles à ce geste...

Edwige Contendon : simplement, aujourd'hui, ce statut pose un problème...

Myriam Moreno : ah bon ! En quoi ?

Coralie Mendes : oui, le problème c'est que vous ne touchez pas la rémunération qui devrait être celle d'un cadre à l'échelon 14 de la convention collective.

Steeve Theresin : nous touchons plus ou moins ?

Coralie Mendes : vous devriez être payés environ 320 € de plus nets par mois.

Myriam Moreno : et ce depuis le début, c'est-à-dire janvier de l'an passé ?

Coralie Mendes : oui.

Myriam Moreno : où se trouve la convention collective ? Elle ne nous a pas été communiquée... Nous ne savons pas. Et que comptez-vous faire ?

Edgar Laviliers : je suis désolé. J'ai bien conscience que la gestion n'a pas été parfaite par le passé. Ce n'est pas mon fort, je le reconnais. C'est pour cela que Coralie est là à présent.

Edwige Contendon (*ton ferme et sec*) : le passé est le passé mais il nous faut être en règle à présent. Nous vous proposons la chose suivante : nous vous augmentons de 300 € nets par mois et vous devenez « techniciens » à nouveau.

Steeve Theresin : mais puisque vous nous augmentez à peu près de la différence de salaire, pourquoi ne pas nous laisser dans la catégorie des cadres ? Je ne comprends pas...

Edwige Contendon : l'augmentation est une reconnaissance de votre niveau d'études. Mais nous ne voulons pas que votre cas fasse tache d'huile et que les autres chargés de projets réclament aussi le statut cadre. Dans ce cas, ce serait beaucoup trop lourd pour les finances de l'association.

Myriam Moreno : nous sommes les seuls, dans l'équipe, à être titulaires d'un master...

Edgar Laviliers : oui, mais vous faites tous le même type de travail. Certains pourraient le revendiquer aussi, au nom de l'ancienneté...

Après un silence, Myriam et Steeve se regardent, interloqués.

Myriam Moreno (*visiblement secouée et émue*) : écoutez, nous ne pouvons accepter ainsi votre proposition sans réfléchir. Cela revient quand même à être rétrogradés à un niveau inférieur.

Edgar Laviliers (*essayant de sourire*) : mais avec une belle augmentation de salaire quand même !

Steeve Theresin : c'est tout de même très surprenant, pour nous, cette remise en question de notre statut cadre. Nous allons réfléchir et vous donner une réponse.

Edwige Contendon : pour quand ?

Myriam Moreno : disons... d'ici trois jours au maximum ?

Coralie Mendes : d'accord. Je comprends que vous ayez besoin d'en parler entre vous. Mais nous n'avons pas le choix, hélas...

Steeve et Myriam se lèvent.

Myriam Moreno : vraiment, tout cela est très inattendu pour nous : comprenez-le. Nous avons besoin d'y voir clair. Nous vous donnons une réponse après réflexion...

Annexe 7

Echanges entre salariés dans la salle de repas, le 3 avril N

Myriam Moreno : vous savez ce qui nous arrive à Steeve et moi ? La direction a décidé de nous rétrograder et de nous supprimer le statut de cadre.

Margot Fontanelle : quoi ? Ils ne sont pas contents de votre travail ? Ce n'est pas possible...

Steeve Theresin : si, ils sont satisfaits de nous, du moins c'est ce qu'ils prétendent. Et ils sont même prêts à nous donner une augmentation conséquente pour que nous acceptions de redevenir techniciens.

Medhi Lafleur : c'est à ni rien comprendre. Pourquoi font-ils ça alors ?

Myriam Moreno : parce que notre salaire actuel n'est pas conforme à la convention collective. Il faudrait qu'ils nous payent plus, en tant que cadres.

Medhi Lafleur : attends, je ne comprends rien. Mais puisqu'ils vous proposent une augmentation ?

Steeve Theresin : et oui, le paradoxe est là. Ils sont prêts à nous payer comme si nous étions cadres à la condition que nous renoncions à être cadres. En fait, ils craignent que d'autres chargés de projets ne réclament le même statut.

Grégory Chanterel : tiens, ce serait une bonne idée, en effet ! Tenez bon, demandez votre dû. Cela nous permettra d'obtenir les mêmes droits ensuite !

Myriam Moreno : ce qui justifiait que Steeve et moi soyons cadres, c'est que nous avons un master.

Medhi Lafleur : qu'allez-vous faire ?

Steeve Theresin : nous y réfléchissons avec Myriam. Depuis hier, nous avons échangé plein de coups de fil et de SMS à ce sujet.

Rose Pellerin : vous le vivez mal, non ?

Myriam Moreno : franchement, oui. J'en ai très mal dormi. Le fait d'être passée « cadre », je l'avais interprété comme une reconnaissance de mon travail. Pendant mon CDD et après, j'ai beaucoup donné, sans compter mes heures. Steeve aussi. A présent, nous vivons cette proposition de rétrogradation comme une remise en cause.

Steeve Therésin : exactement, malgré l'augmentation de salaire proposée. Le statut, ça compte aussi...

Gregory Chanterel : et que pensez-vous faire ?

Myriam Moreno : nous allons bien lire la convention collective. Nous l'avons trouvée sur le site de Légifrance qui rassemble toutes les conventions collectives des différentes branches de métiers. Nous allons voir quels sont nos droits. La question que nous nous posons est : peuvent-ils ne pas appliquer une convention collective ?

Gregory Chanterel : c'est à vérifier mais à mon avis, non. Ils sont dans leur tort. Vous allez pouvoir exiger le paiement rétroactif des sommes qui vous sont dues, depuis votre passage au statut cadre.

Myriam Moreno : plus d'un an d'arriérés, cela risque de faire lourd pour les finances de l'association. Je ne sais pas... En même temps, je n'ai plus envie de leur faire de cadeaux. C'est bizarre : cette histoire a coupé net mon enthousiasme dans mon travail.

Rose Pellerin : en tous les cas, nous vous soutenons. C'est vraiment très décevant.

Steeve Therésin : tu sais, le responsable c'est Edgar. Il est très gentil, trop peut-être, c'est un très bon pédagogue, un excellent artiste, mais il n'a pas un talent de manager ni de gestionnaire. Il nous a déclarés cadres pour nous faire plaisir, sans qu'on le demande d'ailleurs, mais il n'a pas mesuré toutes les conséquences de cette décision. Il faut dire que l'ancien président du CA n'était pas compétent en gestion non plus.

Margot Fontanelle : oui, c'est inadmissible de la part d'une direction. L'ambiance va en être altérée, je le sens.

Annexe 8

Lettre de Myriam et Steeve à la Direction

Myriam Moreno
Steeve Theresin

A
Edwige Contendon, présidente,
Edgar Lavilliers, Directeur,
Coralie Mendes, Directrice adjointe
de l'association « Les petits poucets de l'art »

5 avril N

Mesdames, Monsieur,

Lors de la réunion du 2 avril, vous avez envisagé de nous rétrograder au statut de technicien, alors que nous sommes cadres depuis le 1^{er} janvier de l'an passé. Nous ne vous cacherons pas que cette proposition nous a beaucoup surpris et affectés : nous avons eu le sentiment que notre implication au service des objectifs de l'association n'était pas reconnue, malgré l'augmentation de salaire que vous avez avancée.

Après réflexion et consultation des textes règlementaires qui régissent le contrat de travail, nous sommes au regret de vous dire que nous ne pouvons accepter votre offre. En effet, notre convention collective doit s'appliquer et nous devrions être rémunérés à l'échelon 14 depuis plus d'un an.

Pour ne pas mettre les finances de notre structure en difficulté, nous n'exigerons pas la rétroactivité totale des sommes dues depuis janvier de l'an dernier mais seulement depuis janvier de cette année.

Il va de soi que nous sommes prêts à faire valoir nos droits si vous n'acceptiez pas notre proposition et si vous mainteniez votre position.

Bien cordialement.

Myriam Moreno

Steeve Theresin

Après le scénario : l'évaluation des acquis

1. La rémunération est-elle le seul moyen permettant de reconnaître la qualité du travail d'un salarié et d'encourager sa motivation ?
2. Une organisation telle que « Les petits poucets de l'art » peut-elle, dans certains cas, ne pas tenir compte du cadre juridique qui règlemente la question des salaires ?
3. Quels facteurs jouaient en faveur de la cohésion du groupe constitué par les salariés de « Les petits poucets de l'art » avant le conflit avec la direction ?
4. Selon quelles différentes modalités le conflit entre la direction et Steeve et Myriam peut-il être dépassé ?