

**BREVET DE TECHNICIEN SUPERIEUR
SERVICES INFORMATIQUES AUX ORGANISATIONS**

SESSION 2020

SUJET

**ÉPREUVE U3 : ANALYSE ÉCONOMIQUE,
MANAGÉRIALE ET JURIDIQUE DES SERVICES
INFORMATIQUES**

Épreuve commune aux deux spécialités

Durée : 4 heures

coefficient : 3

AUCUN MATÉRIEL N'EST AUTORISÉ

Le sujet comporte 11 pages, numérotées de la page 1/11 à 11/11

Dès que le sujet est remis, assurez-vous qu'il est complet.

CONTEXTE

L'entreprise SmartStudio est une jeune start-up¹ spécialisée dans le développement de jeux vidéo, fondée par Sonia Aurès et Alexia Maury.

Le marché des jeux vidéo étant fortement concurrentiel, l'entreprise envisage de compléter son activité. La compétence de ses ingénieurs en matière de technologies innovantes (réalité augmentée, réalité virtuelle, 3D) lui permettrait de concevoir des solutions en réalité virtuelle et augmentée à destination des entreprises industrielles.

Ce projet innovant nécessite de mobiliser d'importantes ressources financières et un partenariat avec un grand groupe industriel pourrait aider SmartStudio à réaliser les investissements nécessaires en recherche et développement.

Lors d'un forum, SmartStudio rencontre les équipes du grand groupe industriel, MCS, spécialisé dans l'exploration, la production et la distribution de gaz. Les ingénieurs de ce groupe sont favorables à une association avec une start-up innovante qui leur apporterait une solution en réalité virtuelle et augmentée notamment pour les opérations de maintenance des équipements. L'idée est d'équiper de lunettes connectées un opérateur en maintenance qui serait en vision partagée avec un expert. L'expert pourrait ainsi communiquer à distance et en temps réel avec l'opérateur et échanger des informations vocales ou en réalité augmentée. SmartStudio souhaite pouvoir conclure ce partenariat et le présenter comme un modèle de coopération fiable et sécurisée afin de répondre aux attentes d'autres grands groupes industriels. Toutefois, la mise en œuvre d'un tel partenariat est difficile : une collaboration entre un grand groupe industriel solide et un petit studio de développement flexible constitue un véritable choc des cultures, avec d'un côté un acteur important de l'industrie, MCS (13 000 salariés, 3.1 milliards d'euros de chiffre d'affaires), et de l'autre côté un studio de jeux vidéo (10 salariés, 900 000 € de chiffre d'affaires).

Vous êtes salarié(e) depuis 3 ans dans l'entreprise SmartStudio et avez été sollicité(e) pour réfléchir sur l'opportunité du partenariat envisagé avec l'entreprise MCS (mission 1) et ses conséquences pour la société (mission 2) et sur la protection du patrimoine informationnel de l'entreprise (mission 3). Enfin, la mission 4 s'appuiera sur votre travail de veille juridique.

À l'aide de vos connaissances, du contexte et des annexes, vous traiterez les missions 1 à 4.

Liste des annexes :

ANNEXE 1 : Présentation de SmartStudio.

ANNEXE 2 : Start-up et grands groupes : les relations s'améliorent.

ANNEXE 3 : Interview des deux dirigeantes de SmartStudio.

ANNEXE 4 : Soutenir le rapprochement entre grands groupes et start-up innovantes.

ANNEXE 5 : Mécanismes de coordination de MINTZBERG.

ANNEXE 6 : La relation entre stratégie et structure.

ANNEXE 7 : Contrat de travail conclu entre Tom DURAND et la société SmartStudio.

ANNEXE 8 : Extrait de l'avenant au contrat de travail de Tom DURAND.

ANNEXE 9 : Clause de dédit-formation ou le jeu du parfait équilibriste.

ANNEXE 10 : Clause de non-sollicitation de personnel.

¹ Une start-up (ou jeune pousse) est une entreprise innovante à fort potentiel de croissance qui fait souvent l'objet de levée de fonds.

MISSION 1 : Perspectives pour l'entreprise SmartStudio d'un partenariat avec l'entreprise MCS - Annexes 1 à 4 - (12 points)

Les dirigeants de SmartStudio réfléchissent aux opportunités et aux risques de conclure un partenariat avec MCS.

- 1.1 Montrer que la société SmartStudio dispose de ressources intangibles qui peuvent inciter le groupe MCS à conclure le partenariat.**
- 1.2 Présenter pour chacun des acteurs, l'entreprise SmartStudio et le groupe industriel MCS, les avantages et les difficultés du partenariat.**
- 1.3 Relever les moyens par lesquels les pouvoirs publics encouragent ce type de partenariat et justifier cette intervention.**

MISSION 2 : La réorganisation de l'entreprise SmartStudio suite à l'accord de partenariat conclu avec l'entreprise MCS - Annexes 3, 5 et 6 – (10 points)

Le partenariat a été mis en place, l'entreprise SmartStudio a procédé à une augmentation de capital et recruté 15 nouveaux salariés.

L'entreprise doit se réorganiser.

- 2.1 Présenter la stratégie globale mise en œuvre par SmartStudio et montrer la pertinence de ce choix.**
- 2.2 Analyser l'évolution des modes de coordination au sein de SmartStudio depuis sa création.**
- 2.3 Expliquer en quoi les choix stratégiques de SmartStudio ont orienté l'évolution de sa structure.**

MISSION 3 : La protection du patrimoine informationnel de SmartStudio – Annexes 7 à 10 - (12 points)

Dans un souci d'une meilleure structuration des équipes, la direction confie le management de l'équipe de développeurs au sein de la division « Innovation industrielle » à Tom DURAND, salarié de SmartStudio depuis la création en 2010.

Tom DURAND assume ses nouvelles responsabilités avec compétence et professionnalisme. Il a bénéficié à ce titre d'une formation en management de projet financée par l'entreprise, et a préalablement signé une clause de dédit formation, insérée dans un avenant à son contrat de travail. Après six mois, il démissionne à la grande surprise de la direction.

3.1 Vérifier la validité de la clause de dédit-formation figurant dans l'avenant au contrat de travail de Tom DURAND et préciser les conséquences de son application suite à sa démission.

La direction de SmartStudio s'interroge sur les raisons de ce départ soudain et après investigations, découvre que Tom DURAND exerce désormais ses fonctions à la DSI de l'entreprise MCS. La direction craint que Tom DURAND ne divulgue des informations sur la société.

3.2 Montrer que des clauses du contrat de travail de Tom DURAND permettent de protéger le patrimoine informationnel de la société SmartStudio tant durant l'exécution de son contrat de travail qu'après son départ.

L'entreprise SmartStudio envisage d'insérer une clause de non-sollicitation dans les futurs contrats de partenariat conclus avec d'autres grands groupes industriels.

3.3 Expliquer l'intérêt pour l'entreprise SmartStudio d'insérer une clause de non-sollicitation de personnel dans les contrats de partenariat qu'elle conclut avec de grands groupes industriels.

MISSION 4 : Veille juridique – (6 points)

Depuis 2009 la livraison de repas à domicile a progressé de 70 %. Monsieur VIT, propriétaire de 5 restaurants dans la région parisienne souhaite profiter de cette nouvelle opportunité pour développer son chiffre d'affaires.

Il prend contact avec la société LAMY afin de lui confier la réalisation d'un site internet qui lui permettra de gagner en visibilité et de proposer à sa clientèle un service de livraison de repas à domicile en ligne.

Très rapidement, monsieur VIT constate que le site présente de nombreux dysfonctionnements quant à la prise de commandes et au paiement en ligne. Monsieur VIT refuse alors le règlement de la facture.

De son côté, la société LAMY reproche à monsieur VIT de ne pas lui avoir communiqué les éléments indispensables au développement du site malgré les demandes d'informations régulièrement formulées par la société LAMY.

Monsieur VIT décide d'assigner la société LAMY en justice pour mauvaise exécution du contrat de développement du site internet.

À partir de votre travail de veille, vous exposerez les arguments juridiques que la société VIT invoquera en justice contre la société LAMY, puis, ceux que la société LAMY présentera pour assurer sa défense.

(Thème de veille juridique paru au Bulletin officiel de l'enseignement supérieur et de la recherche et au Bulletin officiel de l'éducation nationale le 11 janvier 2018 « Les contrats de production et de fournitures de services informatiques »).

ANNEXE 1 : Présentation de SmartStudio

À la création de la société, les deux associées Sonia Aurès et Alexia Maury, exerçaient leur activité à domicile sous la forme d'une SARL au capital initial de 7500 euros.

La croissance importante et rapide de l'activité de l'entreprise leur a permis :

- de procéder à un emprunt bancaire d'un montant de 100 000 euros ;
- de louer des bureaux à Tours afin de recevoir les clients ;
- d'acquérir du matériel à la pointe de la technologie : serveurs Cisco, logiciels de design et d'infographie, plateforme de développement, cartes graphique et vidéo puissantes et de dernière génération ;
- de recruter des salariés dont les compétences et le savoir-faire technique sont des atouts pour le dynamisme et l'innovation de la société.

La société SmartStudio a le statut « Jeune Entreprise Innovante »² et a gagné en 2019 le concours d'innovation « I-NOV » dédié aux projets portés par des start-up et PME pouvant prétendre à se développer sur le marché international.

Sa notoriété ne cesse de croître et la presse spécialisée écrit régulièrement des articles sur la réussite de cette jeune entreprise.

Source : les auteurs

ANNEXE 2 : Start-up et grands groupes : les relations s'améliorent

D'après le baromètre du Village by CA et Capgemini, 86 % des start-up ont collaboré au moins une fois avec un grand groupe. [...]

Les raisons qui ont motivé cette mise en relation sont différentes selon les acteurs : du point de vue des grands groupes, il s'agit essentiellement d'un bon moyen d'améliorer leur expérience utilisateur et l'image de la société. Un grand groupe sur deux évoque la réalisation d'un projet particulier.

Du point de vue des start-up, trois moteurs majeurs se dégagent : visibilité, références et chiffre d'affaires. L'ordre de priorité varie cependant grandement en fonction de la maturité des entreprises. L'obtention de références afin de convaincre plus efficacement de nouveaux clients, reste globalement un motif important.

Si les objectifs des start-up et des grands groupes semblent s'aligner et se compléter, il n'en demeure pas moins des différences de culture. Elles sont, dans l'ensemble, bien vécues puisque 79 % des start-up et 86 % des grands groupes estiment être entendus et compris par leur partenaire. Mais quelques points de divergence demeurent.

En premier, la perception du temps, liée à la taille des acteurs. L'organisation d'une start-up la rend nécessairement plus agile et plus réactive qu'un grand groupe. Conséquence : alors que 40 % des grands groupes se disent satisfaits des délais de décision et 57 % des délais d'exécution, ces chiffres ne s'élèvent qu'à 16 % et 22 % respectivement chez les start-up.

Dernier point : la bienveillance, avec à nouveau, deux aspects à nuancer. D'un côté, 79 % des start-up trouvent que les grands groupes respectent leur culture d'entreprise et leur

² Le statut Jeune Entreprise Innovante (J.E.I.) est accordé aux PME qui engagent des dépenses importantes en recherche et développement et leur confère un certain nombre de réductions fiscales et sociales relatives à des emplois hautement qualifiés tels que les ingénieurs et les chercheurs.

façon de fonctionner, la réciproque étant vraie pour 86 % des grands groupes. De l'autre, seulement 46 % des start-up trouvent leurs relations avec des grands groupes équilibrées, alors que 74 % des grands groupes le pensent. Un déséquilibre d'appréciation évident.

Si ces différences sont marquées et soulignées par les entreprises interrogées, il ne faut pas perdre de vue le principal : ces relations s'inscrivent avant tout dans une dynamique gagnant-gagnant, chaque partie ayant beaucoup plus à gagner (ou moins à perdre) d'une relation même imparfaite que d'une absence de relation.

Source : bpifrance.fr

ANNEXE 3 : Interview des deux dirigeantes de SmartStudio

Quels ont été les changements apportés par le partenariat de votre entreprise avec le groupe industriel MCS ?

Beaucoup de choses ! Ce partenariat nous a ouvert les portes du milieu industriel alors que nous étions dans le monde du jeu vidéo. Nous avons été invitées par MCS au ministère de l'économie et des finances en tant que fournisseur pour le label « Relations Fournisseurs Responsables ». Ce label vise à distinguer les entreprises françaises ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Ce label est décerné par l'État. Ils nous ont mis en contact avec leurs partenaires élargissant nos perspectives de collaboration. MCS nous a ouvert les portes de l'open innovation industrielle en nous faisant confiance sur des projets innovants. SmartStudio a remporté sept grands prix dans le monde (Singapour, Amsterdam, Berlin, etc.) dont le Grand Prix Alliance, le grand prix du partenariat efficace qui récompense la dimension entrepreneuriale de l'alliance et nous avons même obtenu un « certificat d'excellence » de la Commission européenne.

Ce projet nous a apporté une véritable crédibilité industrielle, et nous recherchons aujourd'hui des distributeurs de notre solution et des industriels pour adapter notre solution à chaque environnement.

Que dire sur votre entreprise aujourd'hui ?

Notre entreprise est en forte croissance (chiffre d'affaires multiplié par 2) et nous avons en 2018 embauché 15 salariés supplémentaires. Nos collaborateurs avaient l'habitude de travailler en totale autonomie. En effet, une jeune entreprise comme la nôtre se caractérise par une structure légère, avec des circuits de décisions courts, mais aussi des ressources limitées et des effectifs réduits. Ne rien faire a peu de conséquence à court terme pour un grand groupe, alors que pour une start-up, c'est la mort. L'agilité des start-up est donc un atout, mais elle engendre aussi d'importantes frustrations face aux contraintes internes des grands groupes, constitués en silos. Nos collaborateurs ont toujours travaillé par projet en autocontrôle, mais la gestion de nos projets doit être plus formalisée afin de correspondre aux modes de fonctionnement de nos partenaires. Aujourd'hui, nous avons modifié la structure et nous avons été amenées à créer deux divisions ; l'une pour les jeux vidéo et l'autre appelée « innovation industrielle ». Chacune d'elles est pilotée par un directeur de division et fonctionne en unité autonome.

Quelles sont, selon vous, les conditions de réussite d'un partenariat efficace ?

Il faut qu'il y ait un bénéfice mutuel entre les deux parties, que la relation soit basée sur le « gagnant-gagnant » et surtout ne pas créer une relation de dépendance au détriment de la start-up.

Ainsi nous apportons notre savoir-faire complémentaire de l'expertise du groupe et nous bénéficions en retour de sa puissance pour l'application industrielle de notre innovation, l'objectif est la création de valeur mutuelle.

Ressentez-vous des risques liés à ce partenariat ?

En effet, c'est un sujet brûlant pour la plupart des start-up amenées à travailler avec des grandes entreprises : nous craignons toutes la "prédation", le fait de se faire déposséder de notre idée et de voir notre projet copié. Même si nous ne signons pas dès le départ un accord de confidentialité, il est possible d'en signer un, une fois l'intérêt commun établi, en étroite collaboration avec le département juridique. Il s'agit de faire preuve de transparence. Tout élément visant à rassurer les entrepreneurs du respect de leur concept est intéressant à mettre en place. C'est une certitude : la copération n'est pas un sujet à prendre à la légère, il en va aussi de la réputation des grands groupes.

Quels sont vos objectifs futurs ?

Devenir leader dans la téléassistance pour les industriels, continuer de lever des fonds et chercher de nouveaux partenariats pour améliorer nos solutions existantes.

Source : les auteurs

ANNEXE 4 : Soutenir le rapprochement entre grands groupes et start-up innovantes

Le gouvernement a annoncé la création d'un fonds d'innovation³ en soutien à l'industrie, secteur en pleine mutation. « L'industrie du futur » ou « 4.0 » se caractérise par une fusion entre Internet et les usines. À chaque maillon des chaînes de production et d'approvisionnement, les outils et les postes de travail communiquent en permanence grâce à internet et aux réseaux virtuels. Machines, systèmes et produits échangent de l'information entre eux ainsi qu'avec l'extérieur. Des entreprises industrielles – petites et grandes – ne vendent plus, par exemple, des moteurs ou des compresseurs d'air, mais des heures-moteurs ou des volumes d'air comprimé, et de la fiabilité. Les fabricants de rames de train valorisent les données recueillies sur les usagers pour proposer de nouveaux services. Les équipementiers aéronautiques améliorent la maintenance et le suivi de la performance...

L'investissement dans l'industrie française est insuffisant depuis vingt-cinq ans : en France, le taux d'investissement moyen en machines et équipements a été de 6 % du PIB entre 1990 et 2007, contre 8 % en Allemagne, et cet écart s'est maintenu depuis. Il ne se comblera que progressivement, par un allègement des impôts de production ou la baisse des charges sociales sur les salaires intermédiaires par exemple.

Le fonds d'innovation industrielle pourrait financer certaines briques technologiques qui composent le socle de « l'industrie du futur » made in France, comme la cyber sécurité, l'impression 3D, l'intelligence artificielle, etc. Mais d'autres ressources publiques sont aussi disponibles, comme le programme des investissements d'avenir... Le fonds devrait donc miser sur deux vrais avantages comparatifs. Le premier s'appuierait sur la French Tech⁴. La France dispose d'une compétence reconnue en matière de services numériques, ce qui lui confère un réel avantage, dans la transformation en cours, pour la création de services à forte valeur ajoutée. Cela permettrait, au-delà de l'industrie 4.0 centrée sur l'outil de production, d'améliorer le couple produit-services pour mieux s'adapter aux besoins des utilisateurs. Le second rechercherait une meilleure articulation entre notre tissu industriel, structuré autour de grands groupes, et nos start-up [...]. Un fonds doté de 10 milliards d'euros devrait pouvoir faire émerger des consortiums où des groupes travailleraient sur un pied d'égalité avec des start-up sur un mode de création agile et de partage de la valeur.

La puissance publique a régulièrement soutenu des projets de long terme, [...] Aujourd'hui, l'objectif étant de : coupler la puissance commerciale, financière et industrielle de nos groupes à l'agilité et la créativité des start-up de la French Tech [...].

Source : Les Echos

³ Financement de l'innovation par l'Etat

⁴ La « French Tech » désigne tous ceux qui travaillent dans ou pour les start-up françaises en France ou à l'étranger

ANNEXE 5 : Mécanismes de coordination de Mintzberg

La structure d'une organisation est définie par Mintzberg comme la somme totale des moyens mis en œuvre pour coordonner les activités. À la fin des années 1970, Mintzberg tente un exercice de synthèse de différentes approches de théorie des organisations. Cette synthèse s'appuie notamment sur la construction d'une typologie des mécanismes de coordination que les organisations mettent en œuvre. 6 mécanismes sont décrits. (1) L'ajustement mutuel correspond à un ensemble d'interactions plus ou moins formalisées entre opérateurs. La coordination est alors faite « d'arrangements » ; il s'agit d'une modalité qui convient bien lorsque la complexité de la coordination à assurer est faible et que le nombre d'acteurs l'est également. (2) Lorsque la complexité augmente, le recours à la supervision directe peut s'avérer utile. Elle fait intervenir un acteur dont le rôle est de prendre en charge la coordination entre opérateurs. (3) Les organisations ont également la possibilité de s'appuyer sur la standardisation des procédés. Dans ce cas, des règles formalisent les façons de faire et le suivi des protocoles et procédures garantit la coordination entre tous. (4) Dans certaines organisations, de grande taille notamment, ce sont les résultats qui sont précisés à l'avance et la standardisation des objectifs assure la coordination. (5) Les pré requis de qualifications ou de compétences peuvent également être formalisées de façon à ce que les opérateurs aient une connaissance implicite des façons de s'ajuster et de travailler ensemble. (6) Enfin, lorsque ce sont les valeurs et la culture qui jouent le rôle de mécanisme de coordination, Mintzberg parle de standardisation des normes.

Source : www.observatoire-management.org

ANNEXE 6 : La relation entre stratégie et structure

La relation entre stratégie et structure de l'entreprise a été développée par un spécialiste de l'histoire des entreprises, Alfred CHANDLER. Examinant les modalités de croissance de quelques grandes firmes américaines depuis la moitié du 19^{ème} siècle, CHANDLER montre que chaque changement important de stratégie conduit les entreprises à modifier leur structure. Il met ainsi en évidence une séquence des phases de l'évolution :

- Le stade initial de la petite entreprise mono activité peu structurée fondant sa croissance sur une expansion en volume de son activité ;
- La phase d'expansion géographique dans l'activité de base : la multiplication des sites renforce la fonction administrative pour faire face aux besoins de coordination ;
- La phase suivante est celle de l'intégration verticale, l'entreprise internalisant différentes activités auparavant assurées par d'autres entreprises spécialisées (approvisionnements, distribution). Elle met en place une organisation par fonctions ;
- La dernière phase est la croissance par diversification des activités. L'entreprise s'organise en grandes divisions (firme multi-divisionnelle)

Autrement dit, pour CHANDLER, il existe une relation étroite entre **stratégie** et **structure**, la première déterminant la seconde.

Source : A. Chandler, stratégie et structure, Ed. D'organisation, Paris, 1989

**Extraits du contrat de travail à durée indéterminée conclu
entre Tom DURAND et l'entreprise SmartStudio**

Article 1 : Statut et Fonctions

Sous réserve du résultat favorable de la visite médicale d'embauche, la SAS SmartStudio (ci-après la Société) représentée par madame Sonia Aurès engage pour une durée indéterminée Tom DURAND en tant qu'ingénieur études et développement à compter du lundi 15 septembre 2010.

Tom DURAND exercera les fonctions d'ingénieur étude et développement.

Les missions indiquées ci-dessus ne présentent ni un caractère exhaustif ni un caractère définitif et sont susceptibles d'évoluer en fonction des besoins de la Société. [...]

Article 5 : Rémunération

Tom DURAND percevra un salaire annuel de 38 004 EUR brut, soit 3 167 EUR brut par mois. [...]

Article 8 : Obligations professionnelles

8.1. Exclusivité

Tom DURAND déclare formellement n'être lié à aucune entreprise et être libre de tout engagement à la date de sa prise de fonctions dans la société SmartStudio.

Tom DURAND s'engage à consacrer toute son activité professionnelle au service de la société SmartStudio et ne pourra, pendant toute la durée du présent contrat, exercer une autre activité professionnelle de quelque nature que ce soit, rémunérée ou non, pour son propre compte ou pour celui d'un tiers.

Tom DURAND s'interdit à fortiori pendant l'exécution du présent contrat, de s'intéresser, directement ou indirectement, de quelque manière et à quelque titre que ce soit, à toute activité créée, en voie de création ou à créer, personnelle ou non, rémunérée ou non, susceptible de faire concurrence directement ou indirectement à la société SmartStudio. Tom DURAND s'interdit notamment d'exercer toute mission pour son propre compte auprès des clients de la société SmartStudio.

8.2. Secret professionnel

En outre, Tom DURAND s'oblige à conserver de la façon la plus stricte la discrétion et la confidentialité les plus absolues sur l'ensemble des renseignements qu'il pourrait recueillir à l'occasion de ses fonctions, et du fait de sa présence au sein de la société SmartStudio. Cette interdiction demeurera même après la fin du présent contrat, quelle qu'en soit la cause.

Tom DURAND dans l'exercice de ses fonctions, mais également en dehors de celles-ci, est soumis à la confidentialité la plus absolue ainsi qu'à un devoir de réserve. En conséquence, Tom DURAND s'engage à ne pas divulguer à qui que ce soit, tant pendant l'exécution du présent contrat qu'après sa fin, pour quelque cause que ce soit, aucun des renseignements, notamment plans, projets, tarifs, analyses, fichiers de clients, conceptions, réalisations, procédés et formules effectuées, créés, conçus ou obtenus au sein de la société SmartStudio, soit pour le compte des clients de la société, soit pour la société elle-même.

Tous les travaux, études, documentations et correspondances qui pourront être confiés à Tom DURAND ou qu'il pourra établir dans le cadre de ses fonctions, restent la propriété de la société SmartStudio [...]

Article 10 : Rupture de contrat

Chacune des parties pourra mettre fin à tout moment au présent contrat, sous réserve du respect des conditions de fond et de forme fixées à cet effet par la loi et la convention collective applicable ainsi que du respect, sauf cas de faute grave ou de force majeure, du

préavis d'une durée de 3 mois.

En cas de cessation du contrat de travail pour une cause quelconque, le salarié ne pourra entrer au service d'une entreprise concurrente de la société SmartStudio pour une durée d'un an, et ce, dans les départements limitrophes de la Vienne⁵. En contrepartie, la société SmartStudio versera mensuellement au salarié, pendant la durée de son obligation de non-concurrence une indemnité égale à 25 % de la moyenne mensuelle des rémunérations perçues au cours des 12 derniers mois de présence.

La société SmartStudio se réserve le droit d'exiger le remboursement des indemnités versées indûment en cas de non-respect de la clause. [...]

À la fin du présent contrat, pour quelque cause que ce soit, le salarié devra restituer à l'employeur, tous les biens mis à sa disposition dans le cadre de ses fonctions.

ANNEXE 8 : Extrait de l'avenant au contrat de travail de TOM DURAND

Eu égard à ses fonctions d'ingénieur études et développement et de sa prise de fonctions managériales, Tom DURAND bénéficiera d'une formation spécifique soit : manager de projet. Cette formation présente les caractéristiques suivantes :

- Durée : 2 semaines
- Calendrier de déroulement : du 2 mars 2020 au 16 mars 2020
- Programme : management des équipes, ordonnancement des tâches, budgétisation
- Coût : 6000€

Compte tenu du coût élevé de cette formation pour l'employeur ainsi que sa durée, lesquels excèdent largement les obligations légales ou conventionnelles dont est redevable l'employeur à l'égard du salarié en matière de formation et adaptation, cette formation spécifique entraîne une contrepartie pour le salarié. Cette contrepartie – que celui-ci déclare accepter et ultérieurement honorer – prend la forme d'un engagement de demeurer au service de l'employeur pendant une durée de 1 an.

Dans l'hypothèse où Tom DURAND prendrait unilatéralement l'initiative de quitter la société SmartStudio pendant cette période, il serait alors tenu de rembourser les frais engagés pour cette formation spécifique de la manière suivante :

- Remboursement intégral : 6000 euros si la démission intervient immédiatement après l'action de formation.
- Remboursement proportionnel : une démission entraînera un remboursement proportionnel au nombre de mois restant à courir jusqu'à l'expiration du délai de 1 an soit 500 euros de remboursement par mois restant à courir.

ANNEXE 9 : Clause de dédit formation ou le jeu du parfait équilibriste

Lors d'une prise de poste ou au cours d'une carrière, il est fréquent que les salariés aient besoin d'une ou plusieurs formations. Si la formation développe leurs compétences, cela permet également d'augmenter la valeur ajoutée de l'entreprise. En effet, ces nouveaux savoir-faire seront mis au profit de la structure. Il existe une obligation légale de l'employeur de former ses salariés. Cependant, il s'agit d'un minimum légal, ce dernier peut aller au-delà. Dans un tel cas, et puisque les formations ont un coût pour l'entreprise, il est concevable que l'employeur puisse vouloir se prémunir d'un départ prématuré des salariés concernés. Dans ce contexte, la clause de dédit-formation prend tout son sens. Il est important de préciser que le Code du travail n'envisage pas la clause de dédit-formation. La jurisprudence a donc construit, au fil de ses arrêts, les contours de cette notion, et notamment ses conditions de validité. Concernant ces dernières, la jurisprudence n'a cessé d'affiner son raisonnement. Dans un arrêt du 05 juin 2002, la chambre sociale de la Haute Juridiction précisait que « *les clauses de dédit-formation sont licites dans la mesure où elles constituent la contrepartie d'un engagement pris par*

⁵ Poitiers se situe dans le département de la Vienne

l'employeur d'assurer une formation entraînant des frais réels au-delà des dépenses imposées par la loi ou la convention collective, que le montant de l'indemnité de dédit soit proportionné aux frais de formation engagés et qu'elles n'ont pas pour effet de priver le salarié de la faculté de démissionner » Par la suite, elle précise que la convention « doit, pour être valable, faire l'objet d'une convention particulière conclue avant le début de la formation et qui précise 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 ». [...] Ensuite, la durée pendant laquelle le salarié s'engage à ne pas démissionner ne doit pas être excessive.

source <https://www.lepetitjuriste.fr>

ANNEXE 10 : Clause de non-sollicitation de personnel

La clause de non sollicitation de personnel est une clause par laquelle deux entreprises s'interdisent réciproquement de débaucher leurs collaborateurs. Son intérêt est évident dès lors que les salariés des uns et des autres peuvent être en contact très fréquent, ce qui suscite une tentation de débauchage. Elle permet d'éviter une perte de compétences si le salarié est débauché mais aussi une perte de marchés si l'entreprise ne dispose plus du personnel compétent.

La clause de non sollicitation de personnel est insérée dans le contrat commercial conclu entre les entreprises. Elle permet de compléter la clause de non concurrence qui figure au contrat de travail qui lie employeur et salarié.

En cas de violation de la clause de non sollicitation de personnel, le débiteur de l'obligation peut être condamné à verser à son partenaire une contrepartie financière.

Source : Les auteurs