



MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE

EFE GEA 1

SESSION 2019

**CAPLP
CONCOURS EXTERNE
ET CAFEP**

Section : ÉCONOMIE ET GESTION

Option : GESTION ET ADMINISTRATION

ÉPREUVE DE SPÉCIALITÉ

Durée : 5 heures

Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.

NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier.

Tournez la page S.V.P.

A

INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie.

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

► **Concours externe du CAPLP de l'enseignement public :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EFE	8039J	101	3451

► **Concours externe du CAFEP/CAPLP de l'enseignement privé :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EFF	8039J	101	3451

Pour des raisons de confidentialité, les chiffres indiqués, les dates et les événements relatés dans ce sujet sont fictifs.

CONTEXTE GÉNÉRAL

Société familiale fondée en 1957, **DIMECO** «La Diffusion MEcanique COmtoise » est devenue l'un des leaders mondiaux pour la fourniture de machines et de systèmes de production. **DIMECO** apporte des solutions flexibles de production aux sociétés qui réalisent des pièces à partir de métaux en feuille. Les lignes **DIMECO** de découpage, poinçonnage, cisailage, profilage et pliage garantissent à de très hautes cadences la production de produits finis ou semi-finis de grande qualité à partir de tôles conditionnées en bobines.

L'entreprise conçoit et vend à ses clients des machines industrielles de découpe de l'acier. À titre d'exemple, ces machines sont utilisées par de nombreuses entreprises de production industrielle comme les constructeurs automobiles ou les équipementiers.

Georges Jeanney, son fondateur, a très vite compris que le marché était mondial et il a amené **DIMECO** à son niveau actuel de 75 % d'activités à l'export.

La croissance rapide du travail en bobine a justifié dans les années 1962 la construction d'une usine flambant neuve dans les environs de Besançon, capitale française du découpage. Elle est devenue une usine moderne, occupant une superficie de 8000 m², organisée suivant les principes du « *lean engineering* » de manière à obtenir le meilleur de son personnel hautement qualifié.

En 2009, après la disparition de Georges Jeanney, sa fille Christine prend la présidence du groupe et impulse une très forte action pour continuer le développement international.

- Les lignes de coupe à longueur ainsi que les « Flexilines », systèmes flexibles de poinçonnage « Linapunch » ou de découpe laser « Linacut » sont construits sur le site de Besançon. Ces lignes de production sont en service partout dans le monde,
- La filiale espagnole s'est installée récemment dans une toute nouvelle usine à Oyartzun (à côté de San Sebastian) où sont élaborées et construites des lignes flexibles de poinçonnage et profilage à haute productivité,
- La Joint-Venture DKMFS, récemment installée à Pune (Inde) fabrique des alimentations de presses et des lignes de coupe à longueur pour le marché indien.

Tous les équipements de **DIMECO** sont entièrement pilotés par contrôle numérique de manière à garantir les précisions d'avance de la tôle ainsi que la précision des poinçonnages et découpes.

Chaque machine est testée à vitesse réelle dans ses usines avant expédition.

Le bureau Recherche & Développement de **DIMECO** développe tous les produits aussi bien au niveau mécanique qu'au niveau des systèmes et logiciels de contrôle, permettant une très large adaptation aux spécificités de chaque client.

Le groupe **DIMECO** emploie 100 personnes à Pirey (France), 35 à Oyartzun (Espagne), 26 chez Mib Hydro à St Etienne (France) et 8 à Pune (Inde).

L'activité du groupe **DIMECO**, et notamment celle du site de Besançon poursuit une croissance prometteuse depuis 2 années et génère un besoin de main-d'œuvre supplémentaire.

L'un des enjeux majeurs du groupe réside dans la gestion stratégique des ressources humaines. **DIMECO** souhaiterait valoriser ses facteurs clés de succès qui sont à la fois le capital humain et l'expertise métier. Pour cela, une gestion prévisionnelle des emplois et compétences apparaît comme étant une politique de GRH (Gestion des Ressources Humaines) incontournable, d'autant plus que la filière industrielle rencontre un problème d'image. En effet, depuis plusieurs mois, des offres d'emplois sur le secteur franc-comtois ne sont pas pourvues. Des actions de valorisation des métiers de l'industrie sont à mettre en œuvre auprès des jeunes.

En tant qu'assistant (e) du directeur administratif et financier, vous aurez à traiter les dossiers ci-après, en veillant à ce que l'ensemble respecte une forme professionnelle et participe à la prise de décision.

1^{ère} PARTIE : RÉOLUTION DE PROBLÈMES BASÉE SUR DES ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES

Dossier 1 – Recrutement

La société **DIMECO** fabrique des machines adaptées aux besoins spécifiques de ses clients. À cet effet, un cahier des charges très précis est réalisé avec chacun d' eux. Le prix de vente d'une machine se situe entre 2 et 3 millions d'euros.

Le processus de production d'une machine est suivi et encadré dans son intégralité par un chef de projet. Il se déroule en deux grandes étapes, sur des lieux différents :

- dans l'entreprise, après conception par le bureau d'étude et fabrication des différentes pièces (4 mois), les monteurs assemblent et testent la machine sur place pendant environ 2 mois ;
- puis, chez le client, deux techniciens et deux monteurs sont affectés à l'installation et aux réglages de la machine pour une durée qui varie de 2 à 6 mois selon les difficultés rencontrées.

L'activité de la société **DIMECO** suit une évolution cyclique. Entre 2014 et 2016, l'entreprise a connu une période de reflux, la contraignant à maîtriser le volume de sa main-d'œuvre, notamment en ne remplaçant pas les départs en retraite. Cependant, depuis 2017, la société retrouve une nouvelle période de croissance, créant un besoin important de personnel pour honorer ses commandes.

Afin de disposer d'une main-d'œuvre suffisante, Christine Jeanney, dirigeante de la société **DIMECO**, souhaite obtenir une analyse critique des dispositifs actuellement mobilisés par la société pour répondre aux besoins en recrutement.

La dirigeante s'interroge, par ailleurs, sur l'opportunité de recourir à d'autres dispositifs qui n'ont pas, à ce jour, été utilisés par la société, à savoir le CDD à objet défini, le portage salarial et le récent CDI de chantier. Elle souhaite pouvoir les comparer afin de savoir s'ils peuvent constituer des réponses adaptées et pertinentes au besoin en personnel de l'entreprise.

Travail à faire :

- 1.1 Analyser les dispositifs juridiques actuellement mobilisés par la société et montrer en quoi ils traduisent les difficultés de recrutement rencontrées par **DIMECO**.
- 1.2 Identifier en quoi l'utilisation de ces dispositifs peut ne pas se révéler suffisamment pertinente.
- 1.3 Apprécier la pertinence des autres dispositifs envisagés par la direction.

Annexes :

Annexe 1.A : Extrait du tableau de bord social de la société **DIMECO** (2017)

Annexe 1.B : Travail temporaire et sous-traitance au sein de la société **DIMECO** en 2017

Annexe 1.C : Le contrat de travail à durée déterminée à objet défini

Annexe 1.D : Le portage salarial

Annexe 1.E : Le CDI de chantier ou d'opération

Annexe 1.F : Projet d'accord de la métallurgie du Doubs (extraits)

DOSSIER 2 – Internationalisation

Christine Jeanney est soucieuse du développement et de la pérennité à long terme de l'entreprise qui, selon elle, passe nécessairement par une internationalisation globale de l'entreprise.

Le groupe **DIMECO** exporte déjà 75 % de ses produits et il est implanté également en Espagne et en Inde. La dirigeante souhaite également s'implanter sur le marché américain qui apparaît difficile d'accès sans intermédiaire sur place. Il conviendra pour elle de procéder à l'envoi de salariés ou de créer une filiale commerciale.

En tout état de cause, madame Jeanney avant de prendre sa décision doit vérifier que ce projet ne menace pas l'équilibre global de l'entreprise, en termes de masse salariale et d'équilibre financier. Elle aura aussi à s'interroger sur un possible recours à l'endettement pour financer ses ambitions à l'international.

Travail à faire :

- 2.1 Évaluer la masse salariale prévisionnelle de 2019 et commenter.
- 2.2 Effectuer un diagnostic mesurant la solidité financière de l'entreprise en vue d'une éventuelle implantation sur le marché américain.
- 2.3 Exposer les outils de mesure de l'endettement, les avantages et les inconvénients de l'endettement par rapport à l'autofinancement et conclure sur l'opportunité de ce moyen de financement pour **DIMECO**.

Nota : Tous les calculs seront arrondis à l'euro le plus proche

Annexes :

Annexe 2.A : Compte de résultat simplifié (en K€)

Annexe 2.B : Bilan actif simplifié (en K€)

Annexe 2.C : Bilan passif simplifié (en K€)

Annexe 2.D : Chiffres clés

Annexe 2.E : Informations financières complémentaires

Annexe 2.F : Variations de la masse salariale : l'effet GVT et Noria

Annexe 2.G : Structure du personnel et masse salariale

Dossier 3 : Gestion des compétences et parcours professionnels

Soucieuse du devenir de **DIMECO**, Christine Jeanney est consciente des problèmes de maintien des compétences liés en partie aux perspectives de départ en retraite et aux difficultés de recrutement dues au déficit d'image des métiers de l'industrie. C'est ainsi qu'elle cherche à sécuriser à l'interne les parcours des salariés et à valoriser à l'externe les métiers et les activités de **DIMECO**.

Travail à faire :

- 3.1 Proposer un outil de repérage et de suivi des compétences des salariés et en présenter la structure.
- 3.2 Identifier des modalités de formation permettant de développer et de valider les compétences en interne dans une perspective de sécurisation des parcours professionnels.
- 3.3 En quoi un partenariat, dans le cadre d'une relation école-entreprise, permettrait de sécuriser à l'interne les parcours de salariés et valoriser à l'externe les métiers et les activités de **DIMECO** ?

Annexes :

Annexe 3.A : Les formations du lycée Jules HAAG à Besançon

Annexe 3.B : Extraits de la convention de partenariat entre la société STMicroelectronics à Grenoble et le Rectorat de l'académie de Grenoble

Annexe 3.C : Extrait du rapport du groupe de travail « réseau emplois compétences » France Stratégie – Avril 2017

2^{ème} PARTIE : QUESTION RELATIVE À UNE PROBLÉMATIQUE DE PROFESSIONNALISATION

La Gestion des Ressources Humaines joue un rôle prépondérant dans le développement de l'entreprise **DIMECO**. C'est un élément de satisfaction, mais également de préoccupation pour l'entreprise. Sachant qu'elle doit toujours s'améliorer dans un contexte mondial hyper concurrentiel qui interroge sa politique de GRH.

À partir de la situation connue de l'entreprise **DIMECO** et de vos connaissances, vous rédigez une réponse, selon votre choix, à l'une (et seulement une) des deux questions ci-dessous.

Question à dominante gestion

En quoi la politique de recrutement influe-t-elle sur la gestion de l'entreprise ?

Question à dominante administration

En quoi la politique des ressources humaines participe-t-elle à l'attractivité et à la fidélisation des salariés ?

	2013	2014	2015	2016	2017
Pourcentage de permanents (CDI)	91,61	89,35	90,11	90,31	88,04
Pourcentage de temporaires (Intérim, CDD, contrats aidés ...)	8,39	10,65	9,89	9,06	11,87

Nombre heures sous-traitant	7 556,53	8 952,33	4 091,17	4 754,89	6 769,27
% Évolution nombre heures sous-traitant		18,47	-54,30	16,22	42,36

% Salariés travaillant à temps plein	95,48	94,13	93,82	97,47	98,91
% Salariés travaillant à temps partiel	4,52	5,87	6,18	2,53	1,09

Nombre heures supplémentaires	4 543,97	4 029,52	3 038,17	3 188,04	4 151,16
% Évolution		-11,32	-24,60	4,93	30,21
Coût heures supplémentaires (en brut €)	73 576,21	68 048,49	52 931,13	63 046,86	76 388,63
% Évolution du coût		-7,51	-22,22	19,11	21,16

	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre salariés *	84	93	81	100	104
Age moyen	45,02	44,34	43,8	43,94	42,25
Ancienneté moyenne	17,85	16,98	16,12	12,22	11,13

* Il s'agit de l'effectif global de l'entreprise, qui prend en compte le nombre de salariés présents dans l'entreprise au 31 décembre. Chaque salarié compte pour une unité, quelles que soient la durée et les conditions de travail (les travailleurs temporaires sont ainsi comptabilisés).

Répartition au 01/01/2018 des effectifs (en CDD et CDI, hors travailleurs temporaires)

Catégorie	BE	CODIR	COMM	DAF	PROD	TOTAL
Cadres	9	5	8	1	3	26
Non cadres	9	0	6	5	41	61
Apprentis	2	0	0	0	5	7
TOTAL GÉNÉRAL	20	5	14	6	49	94

Légende :

BE : Bureau d'étude
 CODIR : Comité de direction
 COMM : Service commercial
 DAF : Direction administrative et financière
 PROD : Production

« Suite annexe 1.A »

Mouvements 2017

Entrées		Sorties		Mutations internes et nouvelles affectations
BE	4 CDI	BE	4 CDD	1 technicien atelier affecté au SAV
BE	2 CDD			2 apprentis BTS CRSA affectés au BE pour leur deuxième année
COMM	6 CDI	COMM	1 CDI	
DAF	1 CDD	DAF	1 CDD	Création du service BPHI
ACHATS	1 CDI			1 responsable SAV devenu responsable BPHI
MONTAGE	3 CDI	MONTAGE	1 CDI	1 technicien POL devenu technicien Qualité
MONTAGE	5 CDD	MONTAGE	2 CDD	1 assistante commerciale affectée au service POL
MAGASIN	1 CDD			
QUALITE	1 CDD	QUALITE	1 CDI	
		USINAGE	1 CDI	
POL	1 CDD	POL	2 CDD	
POL	1 CDI	POL	1 CDI	
SAV	1 CDI			
TOTAL	16 CDI 11 CDD	TOTAL	5 CDI 9 CDD	

Légende :

BE : Bureau d'étude

BPHI : Bonnes pratiques humaines et industrielles

COMM : Service commercial

DAF : Direction administrative et financière

POL : Service de programmation, ordonnancement et lancement

Annexe 1.B : Travail temporaire et sous-traitance au sein de la société DIMECO en 2017

- Travail temporaire

FONCTION	NOMBRE DE CONTRATS – année 2017
Montage	25
Usinage	8
Logistique	5
Comptabilité	1
Magasin	2
Bureau d'étude	0

Montant Intérim du 01/01/2017 au 31/12/2017 : 238 431,73 €

- Sous-traitance

Bilan des commandes 2017 en main-d'œuvre (montage)	Heures	Montant
Total	6 769,27	362 000 €

Annexe 1.C : Le contrat à durée déterminée à objet défini (Source : travail.gouv.fr)

Mis en place à titre expérimental par la loi du 25 juin 2008 « portant modernisation du marché du travail », le dispositif du « CDD à objet défini » a été pérennisé par la loi du 20 décembre 2014 n° 2014-1545, applicable aux contrats conclus à compter de sa date d'entrée en vigueur (22 décembre 2014). Le CDD à objet défini est régi par les dispositions applicables aux contrats de travail à durée déterminée, à l'exception des dispositions spécifiques le concernant, telles qu'elles sont précisées ci-dessous.

- Quels sont les préalables à la conclusion d'un CDD à objet défini ?

Le Code du travail rend possible la conclusion d'un contrat à durée déterminée dont l'échéance est la réalisation d'un objet défini (ce contrat est également appelé « CDD de mission »).

Le recours à un tel contrat est toutefois subordonné à la conclusion d'un accord de branche étendu ou, à défaut, d'un accord d'entreprise le prévoyant.

Cet accord de branche étendu ou cet accord d'entreprise doit définir :

- les nécessités économiques auxquelles ces contrats sont susceptibles d'apporter une réponse adaptée ;
- les conditions dans lesquelles les salariés sous CDD à objet défini bénéficient de garanties relatives à l'aide au reclassement, à la validation des acquis de l'expérience, à la priorité de réembauche et à l'accès à la formation professionnelle continue et peuvent, au cours du délai de prévenance visé ci-dessous, mobiliser les moyens disponibles pour organiser la suite de leur parcours professionnel ;
- les conditions dans lesquelles les salariés sous CDD à objet défini ont priorité d'accès aux emplois en contrat à durée indéterminée dans l'entreprise.

- À qui s'adresse ce CDD ?

Le CDD à objet défini est réservé au recrutement d'ingénieurs et de cadres (au sens des conventions collectives), en vue de la réalisation d'un objet défini.

- Quelle est sa durée ?

Le CDD à objet défini est conclu pour une durée minimale de 18 mois et maximale de 36 mois. Il ne peut pas être renouvelé. Il prend fin avec la réalisation de l'objet pour lequel il a été conclu, après un délai de prévenance au moins égal à 2 mois.

Comme tout CDD, le CDD à objet défini ne peut, sauf accord des parties, être rompu avant l'échéance du terme qu'en cas de faute grave, de force majeure ou d'inaptitude constatée par le médecin du travail. Il peut, en outre, être rompu par l'employeur ou le salarié, pour un motif réel et sérieux, 18 mois après sa conclusion puis à la date anniversaire de sa conclusion.

Lorsque la rupture du contrat à sa date anniversaire de conclusion est à l'initiative de l'employeur, le salarié a droit à une indemnité égale à 10 % de la rémunération totale brute.

- Quels sont la forme et le contenu du contrat ?

Le CDD à objet défini est établi par écrit et comporte les clauses obligatoires pour les contrats de travail à durée déterminée. Il comporte également les mentions suivantes :

- la mention « contrat à durée déterminée à objet défini » ;
- l'intitulé et les références de l'accord collectif qui institue ce contrat ;
- une clause descriptive du projet et la mention de sa durée prévisible ;
- la définition des tâches pour lesquelles le contrat est conclu ;
- l'événement ou le résultat objectif déterminant la fin de la relation contractuelle ;
- le délai de prévenance de l'arrivée au terme du contrat et, le cas échéant, de la proposition de poursuite de la relation de travail en contrat à durée indéterminée ;
- une clause mentionnant la possibilité de rupture à la date anniversaire de la conclusion du contrat par l'une ou l'autre partie pour un motif réel et sérieux et le droit pour le salarié, lorsque cette rupture est à l'initiative de l'employeur, à une indemnité égale à 10 % de la rémunération totale brute.

- Une indemnité de fin de contrat est-elle due ?

Lorsque, à l'issue du contrat, les relations contractuelles du travail ne se poursuivent pas par un contrat de travail à durée indéterminée, le salarié a droit à une indemnité d'un montant égal à 10 % de sa rémunération totale brute, dans les conditions de droit commun.

Annexe 1.D : Le portage salarial (source : *service-public.fr*)

Le portage salarial est une relation contractuelle tripartite dans laquelle un salarié porté, ayant un contrat de travail avec une entreprise de portage salarial, effectue une prestation pour le compte d'entreprises clientes.

Le salarié porté

Le salarié porté peut être toute personne justifiant d'un niveau d'expertise, de qualification et d'autonomie suffisant pour rechercher ses clients.

Il est rémunéré par l'entreprise de portage tout en étant autonome dans l'organisation de sa mission.

Le salarié porté doit démarcher l'entreprise cliente (il est responsable de l'apport de clientèle), négocier le prix et la prestation, fournir une prestation de service à l'entreprise cliente et rendre compte de son activité à la société de portage.

L'entreprise de portage

La société de portage doit accepter uniquement des missions de services (communication, finance, ressources humaines notamment).

Obligations vis-à-vis du salarié porté

Dans sa relation avec le salarié porté, la société de portage doit :

- établir un contrat de travail et accomplir les formalités qui y sont liées : embauche, rémunération, versement des cotisations sociales;
- lui transmettre une fois par mois un compte d'activité, détaillant les versements effectués par l'entreprise cliente pour la prestation réalisée, les frais de gestion perçus, les frais professionnels, les prélèvements sociaux et fiscaux, la rémunération nette et le montant de l'indemnité d'apport d'affaire ;
- contrôler l'activité du salarié porté et lui proposer des prestations d'accompagnement permettant de développer son projet professionnel ;
- souscrire pour le compte du salarié porté une assurance de responsabilité civile professionnelle.

Elle n'est pas tenue de fournir du travail au salarié porté.

L'entreprise cliente

Une entreprise ne peut recourir au portage salarial que pour des tâches occasionnelles ou ponctuelles, ne relevant pas de son activité normale et permanente ou nécessitant une expertise dont elle ne dispose pas en interne.

- Dans sa relation avec le salarié porté, l'entreprise cliente négocie le prix et la nature de la prestation. Elle est responsable des conditions d'exécution du travail et des questions liées à la santé et à la sécurité sur le site de travail du salarié porté.
- Dans sa relation avec la société de portage, l'entreprise cliente verse à l'entreprise de portage le prix de la prestation de service et informe la société de portage de tout événement qui pourrait avoir un impact sur la pérennité de la prestation.

Nature des contrats

Deux principaux contrats doivent être établis par les parties :

- un contrat de prestation de service, de nature commerciale, conclu par écrit entre la société de portage et l'entreprise cliente (au plus tard dans les 2 jours ouvrables suivant le début de la prestation) ;
- un CDI ou un CDD conclu entre le salarié porté et l'entreprise de portage salarial

La rupture du contrat commercial de prestation de portage salarial n'entraîne pas la rupture du

contrat de travail du salarié.

Note : dans le portage salarial, il n'existe aucun lien de subordination entre l'entreprise cliente et le salarié porté. De plus, le salarié porté est « propriétaire » de la clientèle qu'il a prospectée.

Annexe 1.E : Le CDI de chantier ou d'opération (ou « contrat de projet »)

- **Articles du Code du travail (issus de l'ordonnance n° 2017-1387 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail du 22 septembre 2017)**

Article L1223-8

Une convention ou un accord collectif de branche étendu fixe les conditions dans lesquelles il est possible de recourir à un contrat conclu pour la durée d'un chantier ou d'une opération.

A défaut d'un tel accord, ce contrat peut être conclu dans les secteurs où son usage est habituel et conforme à l'exercice régulier de la profession qui y recourt au 1er janvier 2017.

Ce contrat est conclu pour une durée indéterminée.

Article L1223-9

La convention ou l'accord collectif prévu à l'article L. 1223-8 fixe :

- 1° La taille des entreprises concernées ;
- 2° Les activités concernées ;
- 3° Les mesures d'information du salarié sur la nature de son contrat ;
- 4° Les contreparties en termes de rémunération et d'indemnité de licenciement accordées aux salariés ;
- 5° Les garanties en termes de formation pour les salariés concernés ;
- 6° Les modalités adaptées de rupture de ce contrat dans l'hypothèse où le chantier ou l'opération pour lequel ce contrat a été conclu ne peut pas se réaliser ou se termine de manière anticipée.

Article L1236-8

La rupture du contrat de chantier ou d'opération qui intervient à la fin du chantier ou une fois l'opération réalisée repose sur une cause réelle et sérieuse.

Cette rupture est soumise aux dispositions des articles L. 1232-2 à L. 1232-6, du chapitre IV, de la section 1 du chapitre V et du chapitre VIII du présent titre.

« Suite annexe 1.E »

- **Le contrat à durée indéterminée de chantier ou d'opération**
(extraits, source : travail.gouv.fr)

Le contrat de chantier ou d'opération est un [CDI] conclu pour la durée d'un chantier ou d'une opération. Il a pour spécificité de pouvoir être valablement rompu par l'employeur lorsque le chantier pour lequel le salarié a été recruté est achevé ou l'opération réalisée. Dans le but de sécuriser le recours à ce type de contrat, et afin d'offrir des garanties aux salariés concernés, l'ordonnance du 22 septembre 2017 confie aux représentants des salariés et des employeurs le soin de fixer, dans une convention ou un accord collectif de branche étendu, les conditions dans lesquelles il sera possible de recourir à un tel contrat, en précisant les clauses qui devront obligatoirement figurer dans cette convention ou cet accord. À défaut de convention ou d'accord, ce contrat ne peut être conclu que dans les secteurs où son usage est habituel et conforme à l'exercice régulier de la profession, pour les secteurs qui y ont déjà recours au 1^{er} janvier 2017 (c'est-à-dire principalement le secteur du BTP ou de la construction navale).

À savoir ! Le contrat de chantier ou d'opération est conclu pour une durée indéterminée et non pas pour une durée déterminée. Ainsi, lorsque, à l'achèvement du chantier ou de l'opération, le contrat est rompu, le salarié, qui en remplit les conditions, perçoit une indemnité de licenciement (s'il remplit les conditions légales et réglementaires en vigueur) et non pas l'indemnité de précarité prévue pour les CDD.

Qu'est-ce qu'un contrat de chantier ou d'opération ?

Le contrat de chantier ou d'opération est un type de contrat de travail à durée indéterminée (CDI). Ce contrat permet, à un employeur, de recruter des salariés pour réaliser un ouvrage ou des travaux précis, dont la date de fin ne peut être exactement connue à l'avance.

Période d'essai d'un CDI. La durée de la période d'essai retenue pour un contrat de chantier ou d'opération est celle prévue pour un CDI.[...]

CDI de chantier ou d'opération : comment est-il rompu ?

La rupture du contrat de chantier ou d'opération qui intervient à la fin du chantier ou une fois l'opération réalisée repose sur une cause réelle et sérieuse. Cette règle est valable pour les contrats de chantier ou d'opération conclus sur la base d'une convention ou d'un accord de branche qui en fixent les modalités comme pour ceux conclus en l'absence d'une telle convention ou d'un tel accord.

Comme pour un CDI classique, la rupture d'un CDI de chantier ou d'opération à l'initiative de l'employeur est soumise à la procédure d'entretien préalable et aux règles de notification de la rupture par lettre recommandée avec avis de réception, telles qu'elles résultent des articles L. 1232-2 à L. 1232-6 du code du travail. Sont également applicables les dispositions de droit commun concernant le préavis, les documents remis par l'employeur à la fin de la relation de travail (solde de tout compte, attestation Pôle emploi...), etc.

Possibilité de prévoir une priorité de réembauche. Si la convention ou l'accord collectif de branche étendu le prévoit, le salarié licencié à l'issue d'un contrat de chantier ou d'opération peut bénéficier d'une priorité de réembauche en contrat à durée indéterminée dans le délai et selon les modalités fixés par la convention ou l'accord.

Cette disposition est issue de la loi du 29 mars 2018 [...], en vigueur depuis le 1^{er} avril 2018.

S'agissant de l'indemnité de licenciement à verser au salarié, il conviendra de se reporter aux indications figurant dans la convention ou l'accord collectif de branche étendu mentionné ci-dessus qui, comme indiqué, doit préciser les contreparties « en termes [...] d'indemnité de licenciement accordées aux salariés ». L'employeur et le salarié peuvent également convenir, dans le contrat de travail, des modalités spécifiques de calcul de cette indemnité, dès lors qu'elles sont plus favorables pour le salarié.

À défaut de convention ou d'accord de branche étendu fixant les conditions de mise en œuvre du contrat de chantier ou d'opération, l'indemnité de licenciement à verser sera soit l'indemnité légale si le salarié remplit les conditions, soit, le cas échéant, l'indemnité conventionnelle ou celle prévue par le contrat si elles sont plus favorables. [...]

Annexe 1.F : Projet d'accord de la métallurgie du Doubs (extraits)

Article 18

Par les présentes, les parties signataires conviennent d'un avenant à l'accord de branche étendu du 14 mars 2015 réglementant dans le secteur de la métallurgie le contrat à durée déterminée à objet défini, suivant l'article L. 1242-2 6° du Code du travail.

Article 19

Les parties signataires conviennent des modalités suivantes concernant la priorité de réembauche des salariés sous CDD à objet défini :

- la priorité de réembauche concerne tous les postes à niveau de qualification équivalent disponibles dans l'établissement principal et les établissements secondaires et/ou complémentaires ;

- le salarié bénéficie d'un délai de réflexion de 15 jours à compter de la notification de l'offre de réembauche ;

[...]

Article 33

Conformément à l'article L. 1223-8 al. 1^{er} du Code du travail, tel qu'institué par l'ordonnance du 22 septembre 2017, les entreprises relevant du champ d'application du présent accord peuvent recourir au contrat à durée indéterminée de chantier ou d'opération pour les postes directement liés à la production, à l'encadrement ou à l'ingénierie.

Article 34

Le contrat à durée indéterminée d'opération doit indiquer précisément le projet de l'entreprise auquel le salarié est associé. À défaut, il sera réputé être simplement à durée indéterminée.

Article 35

Les parties signataires conviennent que les salariés sous contrat à durée indéterminée de chantier ou d'opération bénéficient d'une priorité de réembauche dans les mêmes conditions que celles énoncées à l'article 19.

Annexe 2.A : Compte de résultat simplifié (en K€)

Éléments	2018	2017	2016
Chiffre d'affaires	19 441	14 465	12 976
Valeur ajoutée	6 208	4 181	3 693
Charges de personnel	5 054	4 612	4 346
Excédent ou insuffisance brut d'exploitation	791	-655	-945
Résultat d'exploitation	318	-606	-161
Résultat courant avant impôt	305	-587	-103
Résultat net	404	-425	-585
Effectif moyen	104	100	81

Annexe 2.B : Bilan actif simplifié (en K€)

Actif	2018	2017	2016
Actif immobilisé net	594	551	862
... Immobilisations incorporelles	79	74	49
... Immobilisations corporelles	238	200	135
... Immobilisations financières	277	277	678
Actif circulant net	15 165	11 428	8 406
... Stock et en-cours	6 496	5 444	4 577
... Créances	7 442	4 472	3 216
... Disponibilités : trésorerie	1 227	1 398	582
Total actif	15 759	12 104	9 362

Annexe 2.C : Bilan passif simplifié (en K€)

Passif	2018	2017	2016
Capitaux propres	5 958	5 477	4 858
Provisions	349	223	236
Dettes	9 452	6 399	4 267
... Dettes financières et emprunts	394	433	60
... Dettes fournisseurs	6 019	2 426	1 741
... Dettes fiscales et sociales	1 340	980	1 000
... Autres dettes	1 699	2 561	1 466
Total passif	15 759	12 104	9 362

Annexe 2.D : Chiffres clés

Éléments	2018	2017	2016
ACTIVITÉ			
CA/Nombre de salariés (en K€)	186,9	144,7	160,2
Variation du CA	34,4 %	11,5 %	-10,3 %
Variation de la VA	48,4 %	13,2 %	-8,8 %
PROFITABILITÉ			
Taux de VA/CA	31,9 %	28,9 %	28,5 %
Taux d'EBE/CA	4,1 %	-4,5 %	-7,2 %
Taux du résultat net/CA	2,1 %	-2,9 %	-4,5 %
RÉPARTITION DE LA VA			
Charges de personnel/VA	81,4 %	110,3 %	117,7 %
Impôts et taxes/VA	5,8 %	5,4 %	7,9 %
Charges financières/VA	0,2 %	0,3 %	0,2 %
Autofinancement/VA	12,6 %	-16,1 %	-25,8 %
RENTABILITÉ			
Rentabilité d'exploitation	5,0 %	-10,3 %	-3,3 %
Rentabilité financière	6,8 %	-7,8 %	-12,0 %
OUTIL INDUSTRIEL			
Taux de vétusté des immobilisations corporelles	18,7 %	22,3 %	34,6 %
RISQUE FINANCIER			
Liquidité en jours de CA	22,7 jours	34,8 jours	16,1 jours
Endettement	6,6 %	7,9 %	1,2 %
ÉQUILIBRE FINANCIER			
BFRE en jours de CA	123 jours	164 jours	142 jours
Poids de stocks	122 jours	138 jours	129 jours
Délai clients	140 jours	113 jours	90 jours
Délai fournisseurs	113 jours	61 jours	49 jours
Fonds de roulement (en K€)	6 107	5 583	4 292

CA : Chiffre d'affaires

VA : Valeur ajoutée

Annexe 2.E : Informations financières complémentaires

L'activité de l'entreprise est cyclique avec une période de creux de 3 à 4 années et une période faste de même durée.

Financièrement, l'entreprise a rencontré des difficultés (recul de son chiffre d'affaires, baisse de sa rentabilité) au cours des années 2014-2015.

Lors des années 2014 à 2017, l'entreprise n'a pas souhaité licencier. Toutefois, les départs en retraite n'ont pas été remplacés.

Au cours des dernières années, le seuil de rentabilité s'élevait à 16 millions d'euros environ.

Le paiement d'une machine est réparti ainsi : 30 % à la commande, 30 % à mi délai, 30 % à la livraison et solde de 10%.

Annexe 2.F : Variations de la masse salariale : l'effet GVT et Noria

L'effet GVT correspond à la variation de la masse salariale entre deux périodes dues aux phénomènes :

- du Glissement : augmentation des salaires due aux promotions individuelles,
- du Vieillissement : augmentation des salaires due à l'ancienneté des salariés,
- de la Technicité : augmentation des salaires due à la progression des qualifications techniques.

L'effet Noria est la mesure de l'économie obtenue par une entreprise lors du remplacement de salariés âgés par des salariés plus jeunes, à effectif constant. Il est donc inclus dans l'effet Vieillissement.

Annexe 2.G : Structure du personnel et masse salariale

Soucieuse de maintenir sa notoriété, la direction de l'entreprise **DIMECO** cherche à garder son personnel à haut potentiel par des augmentations régulières des rémunérations et par des promotions internes.

De plus, la croissance de son chiffre d'affaires et les départs en retraite l'amènent à recruter régulièrement du personnel.

Le chiffre d'affaires prévisionnel de 2019 est estimé à 21 millions d'euros.

Pour faciliter les recrutements, l'entreprise s'est ainsi rapprochée récemment de certaines écoles telles que l'ENSMM (École Nationale Supérieure de Mécanique et des Microtechniques) ou des lycées Jules Haag et Saint-Paul de Besançon.

La direction vous communique les informations relatives au calcul de la masse salariale prévisionnelle en 2019.

Structure du personnel au 31/12/2018 :

Personnel	Effectif au 31/12/2018	Salaire brut décembre 2018	Montant annualisé	Salaire brut début de carrière	Salaire brut fin de carrière
Direction	4	6 300	302 400		
Cadres	21	4 200	1 058 400	3 360	5 040
Agents de maîtrise	27	3 100	1 004 400	2 635	3 565
Ouvriers et employés	49	1 950	1 146 600	1 716	2 184
Apprentis	3	1 250	45 000		
Total	104	2 850	3 556 800		

Prévisions des augmentations de salaire :

L'accord salarial pour 2019 prévoit une augmentation uniforme des salaires (y compris pour les apprentis), sans distinction de catégorie, comme cela avait été réalisé l'année précédente.

Aucune promotion interne n'est prévue au cours de l'exercice 2019.

Hors effet Noria, l'effet GVT peut être évalué à 3,1 %.

« Suite annexe 2.G »

Prévisions des mouvements de personnel :

Des mouvements externes doivent être envisagés ; des départs en retraite libèreront des postes qui ne seront pas tous pourvus. Un poste d'ouvrier notamment sera supprimé en raison de la diminution de l'étendue des tâches à réaliser et des gains de productivité obtenus.

La vague de recrutement la plus importante est prévue au 1^{er} octobre compte tenu des actions partenariales avec les différentes écoles d'ingénieur de la région (simulation d'embauche, présentation de l'entreprise, salon...).

5 embauches supplémentaires en contrat d'apprentissage sont également programmées à compter du 1^{er} octobre. Trois en vue de l'obtention d'un BTS, deux autres pour le diplôme d'ingénieur. Les apprentis seront rémunérés en moyenne à 85 % du SMIC.

Les salariés en départ seront considérés comme rémunérés en salaire de fin de carrière. Pour les entrées, ce seront des salaires de début carrière.

Les départs en retraite et les recrutements prévus pour l'année 2019 sont résumés dans le tableau suivant :

Personnel	Départs prévus		Arrivées prévues	
	Fin février	Fin juin	1 ^{er} mars	1 ^{er} octobre
Direction				
Cadres	2			
Agents de maîtrise				3
Ouvriers et employés	1	2	2	
Apprentis		2		5
Total	3	4	2	8

CPGE Classe préparatoire aux Grandes Écoles

1^{RE} année PTSI

Physique Technologie Sciences de l'Ingénieur

2^E année PT

Physique Technologie

SECTIONS DE TECHNICIENS SUPÉRIEURS –

Tous les **BTS accueillent des jeunes en contrat de professionnalisation (formation continue) avec le Greta de Besançon**

CIRA

Contrôle Industriel et Régulation Automatique

MMV

Métiers de la Mode Spécialité Vêtements

SNIR

Systèmes Numériques option Informatique et Réseaux

CPDE

Conception des Processus de Découpe et d'Emboutissage

CRSA

Conception et Réalisation de Systèmes Automatiques

CIM

Conception et Industrialisation en Microtechniques

DESIGN GRAPHIQUE

(en apprentissage)

FILIÈRES GÉNÉRALE ET TECHNOLOGIQUE

SÉRIE ES

Sciences Économiques Et Sociales

SÉRIE S

Scientifiques

SVT

Sciences et Vie de la Terre

SI

Sciences de l'Ingénieur

SÉRIE STL

Sciences et Technologies de Laboratoire

SPCL

Sciences Physiques et Chimiques en Laboratoire

SÉRIE STI2D

Sciences et Technologies de l'Industrie et du Développement Durable

ITEC

Innovation Technologique et Éco-conception

EE

Énergie et Environnement

SIN

Système d'Information et Numérique

FILIÈRES PROFESSIONNELLE

LE BAC PROFESSIONNEL 1^{ère} & Terminale

MIC Microtechniques

DEC Découpage

TO Technicien Outilleur

TU Technicien d'Usinage

SN Systèmes Numériques

MELEC Métiers de l'Électricité et de ses Environnements Connectés

AMACV (communication visuelle plurimédia) en apprentissage

SECONDE GÉNÉRALE ET TECHNOLOGIQUE : un tronc commun et des enseignements d'exploration au choix (EDE)

Tronc commun

Français

Histoire

Géographie

Langues

Maths

Physique

Enseignement Moral

Civique

+ **Domaine obligatoire**

EDE SES

Sciences Économiques et Sociales

Au choix

+ **Domaine Techniques**

B : Biotechnologies

SL : Sciences et Laboratoire

SI : Sciences de l'Ingénieur

CIT : Création et Innovation Technologiques

ICN Informatique et Création Numérique

OU **Sciences Humaines**

LS : Littérature et Société

OU **Création et activités artistiques**

AS : Arts du Spectacle

P : Patrimoine



SECONDE PROFESSIONNELLE

MIC : Microtechniques

DEC : Découpage

TO : Technicien Outilleur

TU : Technicien d'Usinage

SN : Systèmes Numériques

MELEC : Métiers de l'Électricité et de ses Environnements Connectés

AMACV : Communication visuelle plurimédia en apprentissage

+ **EDE EPS** : Enseignement d'exploration unique de 5 h hebdomadaires

Annexe 3.B – Extraits de la convention de partenariat entre la société STMicroelectronics à Grenoble et le Rectorat de l'académie de Grenoble



Convention de partenariat et d'objectifs

2017 – 2020

Entre

L'académie de Grenoble, représentée par le recteur de l'académie de Grenoble, Chancelier des Universités,

Ci-après dénommée « l'académie de Grenoble »,

Et

STMicroelectronics SAS, société par actions simplifiée, dont le siège social est situé au 12 rue Jules Horowitz, 38000 Grenoble, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Grenoble sous le numéro 504 941 337 R.C.S Grenoble,

[...]

Ci-après collectivement dénommées « STMicroelectronics »

Dans la continuité des actions menées précédemment sur la région, il est convenu ce qui suit :

L'académie de Grenoble et STMicroelectronics souhaitent formaliser et pérenniser leur coopération en matière de relation école-entreprise pour 2017-2020. L'objectif de ce partenariat est le suivant : accompagner les jeunes dans la construction de leur parcours de formation et d'insertion professionnelle, participer au renforcement de l'attractivité des filières technologiques et professionnelles.

ARTICLE 1 : OBJET DE LA CONVENTION

L'académie de Grenoble et STMicroelectronics ont une volonté partagée :

- ✓ de renforcer le développement des relations « École-Entreprise » et ce faisant de participer au dynamisme économique de l'académie,
- ✓ de sensibiliser le jeune public aux problématiques de l'entreprise,
- ✓ de faire découvrir les métiers de l'industrie, plus particulièrement les métiers du numérique, des objets connectés, de la production et de la maintenance,
- ✓ de sensibiliser les jeunes sur la mixité et la diversité des métiers, en s'appuyant sur les accords existants,
- ✓ développer l'apprentissage

La présente convention a pour objet de déterminer les axes et les modalités de cette collaboration qui vise à piloter et valoriser d'une façon globale les actions décrites au chapitre suivant.

La présente convention s'inscrit notamment dans le cadre de la généralisation du « Parcours Avenir ».

ARTICLE 2 : MODALITÉS TECHNIQUES

L'académie de Grenoble et STMicroelectronics conviennent, dans le cadre d'un pilotage partagé, de déployer les axes définis ci-après :

Axe 1 – permettre aux jeunes de découvrir des métiers de l'industrie en mettant l'accent sur les métiers de STMicroelectronics à travers les témoignages de professionnels. Présentation des métiers de l'entreprise, intervention « d'ambassadeurs métiers » pour expliquer plus en détail le contenu d'un poste, son parcours professionnel, les compétences attendues...

Axe 2 – faire découvrir les métiers de l'industrie par une visite de sites industriels. Visite de sites incluant une présentation de l'entreprise (visite showroom) et un focus sur un ou des métiers ou une thématique liée à l'entreprise.

Axe 3 – sensibiliser les jeunes aux codes de l'entreprise et les préparer à une meilleure insertion professionnelle : dans le cadre de la Responsabilité Sociétale de l'entreprise des ateliers pratiques, des simulations d'entretiens de recrutement ou préparation aux entretiens sont organisées (CV, lettres de motivation), information sur les savoir-être en entreprise.

Axe 4 – sensibiliser les jeunes à l'esprit d'entreprendre en mettant en valeur les produits innovants développés par les start-ups hébergées par STMicroelectronics.

Axe 5 – Favoriser l'accueil en stage ou en PFMP (période de formation en milieu professionnel) des élèves et des étudiants.

- STMicroelectronics met en œuvre des actions de communication auprès des différents sites pour faciliter l'accueil en stage ou en période de formation en milieu professionnel d'élèves et d'étudiants dans le respect de leurs disponibilités d'accueil, des référentiels des diplômés et des objectifs de formation négociés avec les équipes pédagogiques.
- Pour les stages de 3^{ème}, un parcours découverte des métiers sera proposé aux élèves (exclusivement enfants du personnel).

Axe 6 – Participer à des jurys de soutenance ou d'examen.

Participation des collaborateurs de STMicroelectronics à des soutenances de stages ou participations aux jurys d'examen ou concours.

Axe 7 – Participer aux formations en alternance par apprentissage et contrat de professionnalisation.

Les cosignataires coopèrent au développement de l'apprentissage et des contrats de professionnalisation dans le secteur concerné notamment en organisant, selon des modalités juridiques variées, la mise en place de formations en alternance par des contrats d'apprentissage et de professionnalisation.

STMicroelectronics s'engage à accueillir des alternants, avec un parcours d'intégration et un suivi régulier.

STMicroelectronics contribue à mettre en relation le tissu industriel (PME) avec les alternants (rencontres, job dating).

STMicroelectronics peut s'appuyer sur les établissements proches et le réseau des GRETA pour mener à bien sa politique de recrutement d'alternants.

Axe 8 – Participer à la formation tout au long de la vie

- participation à la formation des personnels de l'académie de Grenoble par l'accueil dans l'entreprise de personnels de l'académie de Grenoble dans le but de faire connaître le monde de l'entreprise dans toutes ses composantes et son environnement. Cette action s'inscrit dans le cadre d'une réflexion sur les thèmes de l'éducation à l'orientation et à la découverte des métiers et également dans le cadre du projet européen Cokleeco (création d'un module de formation d'enseignants sur le rapprochement école entreprise). Elle facilite une meilleure compréhension des conditions d'exercice et des activités professionnelles dans les différents secteurs de l'entreprise.
- formation des salariés de l'entreprise

Les signataires et leurs représentants académiques et régionaux collaborent afin de développer la formation des salariés de STMicroelectronics dans les domaines suivants :

- conseil et ingénierie en formation : analyse des métiers et des emplois, évaluation des compétences, assistance à la conduite de projet, analyse des besoins en formation, analyse des besoins individuels de formations ;
 - construction de dispositifs de formation adaptés aux besoins spécifiques des différents sites industriels, création d'outils pédagogiques, évaluation de dispositifs de formation, mesure des effets de la formation;
 - mise en œuvre des actions de formation, notamment en application du Compte Personnel de Formation (CPF);
 - développement de la certification CléA pour ouvrir l'accès à l'ensemble des compétences transversales définies par les partenaires sociaux.
- Validation des acquis de l'expérience

STMicroelectronics manifeste son intérêt pour les possibilités offertes par les articles L335, L 336-6, L 613-3 et L613-4 du code de l'éducation sur la validation des acquis de l'expérience. Le ministère de l'Éducation nationale et STMicroelectronics facilitent l'accès des salariés à ce dispositif en développant des actions d'information et de communication.

Axe 9 - STMicroelectronics apporte son soutien aux campus des métiers et des qualifications.

Axe 10 - Dans le cadre du programme Investissements d'avenir (création d'Instituts de Recherche Technologique IRT), STMicroelectronics participe au renforcement de la compétitivité par la recherche industrielle dans des filières technologiques stratégiques et la structuration d'écosystèmes puissants et performants d'innovation et de croissance autour des meilleurs pôles de compétitivité.

ARTICLE 3 : MISE EN PLACE ET SUIVI DU DISPOSITIF

[...]

ARTICLE 4 : DURÉE DE LA CONVENTION

La présente convention prend effet à compter de sa signature par l'ensemble des parties. Elle est conclue pour une durée de 3 ans et ses dispositions demeurent applicables à titre provisoire durant la période de négociation en vue de son renouvellement.

Au cours de la période de validité, elle peut être dénoncée ou modifiée par avenant, à la demande de l'une des parties.

ARTICLE 5 : RÉSILIATION

La présente convention sera résiliée de plein droit par les parties en cas de manquement grave de l'une des parties à ses obligations au titre des présentes.

La résiliation interviendra à l'expiration d'un délai de 30 jours courant à compter de la première présentation d'une lettre recommandée demeurée sans effet. Pour tout litige né de l'interprétation ou de l'exécution de la présente convention, les parties conviennent de se rapprocher afin de trouver un règlement au litige.

À défaut, la juridiction compétente est le tribunal administratif de Grenoble.

Fait à Grenoble, le 21 septembre 2017

En 6 exemplaires originaux

Annexe 3.C – Extrait du rapport du groupe de travail « réseau emplois compétences » France Stratégie – Avril 2017

« ...Le groupe de travail sur les « Compétences transférables et transversales » du Réseau Emplois Compétences s'est mis en place en juin 2015, dans le contexte de la récente réforme de la formation professionnelle (loi du 5 mars 2014 issue de l'Accord National Interprofessionnel-ANI - du 14 décembre 2013).

Ce changement de philosophie, qui repose notamment sur la responsabilité des personnes, peut toutefois laisser démunis les individus et les entreprises qui éprouvent des difficultés pour identifier, formaliser et valoriser les « compétences répondant aux besoins » :

- le salarié ou le demandeur d'emploi « acteur de l'évolution de ses compétences » doit, avant même d'envisager une mobilité ou une formation, être en capacité d'identifier ses compétences, de les valider, ou encore de les faire certifier pour qu'elles soient reconnues sur le marché du travail,
- l'employeur, sur qui repose la responsabilité du diagnostic de ses besoins en compétences à court et moyen termes, peut le faire *via* une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, à laquelle sont soumises les entreprises de 300 salariés et plus.

L'accompagnement des individus et des entreprises pour repérer et formaliser ces compétences constitue donc un enjeu absolument central pour les années à venir... »