

# RAPPORT DE STAGE SUPER U LE MANS LIBÉRATION



**Problématique : Comment gérer les différents aspects RH dans une PME de plus de 100 salariés évoluant dans le secteur marchand ?**

Université du Maine  
Faculté de Droit, de Sciences Économiques et de Gestion

Année universitaire : 2015/2016

**Étudiant : Simon LAUNAY**

Mémoire présenté sous la direction de Monsieur Laurent PUJOL.

Mémoire présenté pour l'obtention du Master 1 Management, Affaires Internationales

# Table des matières :

---

1.1. Introduction :	3
1.2. Préambule : Descriptif rapide du magasin puis de Système U.....	5
2. La Gestion des Ressources Humaines.....	8
2.1. L'optimisation de la masse salariale :	8
2.1.1. Étude sur l'absentéisme, les accidents de travail. L'intéressement comme solution ? .....	8
2.1.2. LA VHT : La valeur par heure travaillée :	12
2.1.3. Les contrats aidés :	14
2.1.4. Aides à l'embauche et aides spécifiques aux Petites et Moyennes Entreprises. ....	17
2.2. Le recrutement :	20
2.3. Les planifications :	25
2.3.1. Les plannings :	25
2.3.2. La formation :	28
3. La gestion des tâches administrative :	32
3.1. La formation des contrats .....	32
3.2. La fiscalité et les charges sociales patronales dont les PME sont sujettes :	33
3.3. Les obligations patronales envers les salariés :	37
3.3.1. Les entretiens professionnels individuels :	37
3.3.2. La surveillance de la santé de ses salariés :	39
3.4. Les Instances Représentatives du Personnel :	40
3.4.1. Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) .....	40
3.4.2. Le Comité d'Entreprise .....	41
3.5. Les études des qualimètres et autres audits :	45
4. Conclusion du mémoire :	46

## 1.1. Introduction :

La Gestion des Ressources Humaines c'est l'ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les individus dont l'organisation a besoin pour atteindre ses objectifs.

Dans cette définition, la mise en place signifie le recrutement, le développement signifie la gestion des carrières des salariés et la mobilisation représente les moyens mis en œuvre pour motiver, c'est à dire la rémunération.

La fonction de Gestion des Ressources Humaines est encore jeune. Son apparition remonte au début du XX<sup>e</sup> siècle. Henri Fayol, dans son livre « Administration industrielle et générale » fit un constat simple : à cette époque en France, les dirigeants des grandes entreprises ont des connaissances en mathématiques et en physique mais pas en management.

L'émergence de la fonction Ressources Humaines s'explique notamment par la complexification du droit social et du droit du travail.

Puis au fil du temps, la Gestion des Ressources Humaines s'est peaufinée, cette fonction est devenue centrale au niveau de la direction. Les progrès sociaux et les évolutions incessantes du droit du travail ont obligé les Directeurs des Ressources Humaines à véritablement se spécialiser dans ce domaine.

Aujourd'hui, quel est le rôle du DRH dans les entreprises de petite et moyenne taille ? C'est ce que mon stage, au sein du magasin du SUPER U Le Mans Libération, consistait à découvrir au cours des 2 mois.

Dans ce mémoire, je vais donc tenter d'expliquer le rôle et les missions diverses que rencontre Madame Marie Line LANDEMAINE, la Directrice des Ressources Humaines, qui a été ma tutrice pendant 2 mois au cours de ce stage. Je tiens d'ailleurs à la remercier pour avoir accepté ma candidature et de m'avoir accompagné tout au long de ce stage, en me confiant des missions nombreuses et variées.

Et donc ma problématique serait : « **Comment gérer les différents aspects RH dans une PME de plus de 100 salariés évoluant dans le secteur marchand ?** »

Pour tenter de répondre pleinement à cette problématique, nous inspecterons les 2 grandes familles de tâches que doit effectuer le DRH.

Après avoir fait un bref préambule afin de décrire l'entreprise qui accueille mon stage, nous évoquerons dans un premier temps, les différents aspects en Gestion des Ressources Humaines, que ça soit l'optimisation de la masse salariale, le recrutement ou encore la planification.

Dans l'optimisation de la masse salariale, nous nous attarderons sur l'analyse de l'absentéisme, sur un outil d'optimisation du personnel : la VHT, sur les contrats aidés et enfin sur les aides à l'embauche qui existent afin de faciliter l'embauche notamment dans les PME.

La question du recrutement abordera les thèmes de l'analyse du besoin de recruter, la politique d'embauche du magasin, et son lien avec l'optimisation de la masse salariale. Et enfin la planification rappellera les méthodes de gestion des plannings actuelles, le futur recours probable à un outil SIRH, et rappellera aussi la nécessité de bien gérer les formations que ça soit question planning ou encore du budget.

Puis, dans un second temps, nous évoquerons les différentes tâches administratives qui incombent le Directeur des Ressources Humaines. Ici seront abordés les différents types de contrats en France qu'il est possible de signer. Nous résumerons également les obligations fiscales patronales. Ensuite, nous citerons les différentes obligations de l'entreprise envers ses salariés. Nous continuerons avec la relation du magasin avec ses instances représentatives du personnel et nous conclurons cette partie avec les audits et qualimètres qui évaluent le magasin régulièrement.

## 1.2. Préambule : Descriptif rapide du magasin puis de Système U

### **PRÉSENTATION MAGASIN :**

Le SUPER U Le Mans Libération est un magasin du groupe « Système U Ouest ». Le magasin appartient et est géré par M. Jean François LANDEMAINE et son épouse Caroline LANDEMAINE. C'est sous la forme de la SAS (Société par Action Simplifiée) LIBERDIS d'un capital de 38 750€ que M. et Mme LANDEMAINE détiennent le fonds de commerce du SUPER U.

Le propriétaire du point de vente, autrement dit l'Associé, est indépendant aux plans juridiques et financiers. C'est un entrepreneur. Ce n'est donc pas un système de franchise comme cela peut être le cas pour les McDonald's par exemple.

Le magasin SUPER U Le Mans Libération est situé en centre-ville, avenue de la Libération. Sa superficie actuelle est de 2200m<sup>2</sup> suite aux travaux d'agrandissement ayant eu lieu tout au long de l'année 2015. Auparavant, la superficie du SUPER U était de 1950m<sup>2</sup> soit un agrandissement de 250m<sup>2</sup>. La superficie du magasin ne prend pas en compte la réserve à l'arrière du magasin. C'est seulement la zone accessible aux clients qui est de 2200m<sup>2</sup>.

L'effectif est d'environ 110 salariés. En 2010, l'effectif était inférieur à 100 salariés. L'agrandissement de la superficie du magasin a donc permis de pouvoir embaucher plus de 10 salariés supplémentaires afin d'augmenter l'activité commerciale du SUPER U.

### **PRÉSENTATION de SYSTÈME U :**

Système U est le 4<sup>e</sup> groupe de distribution alimentaire en France derrière E.LECLERC, INTERMARCHÉ et CARREFOUR. Sa part de marché national est estimée à 10,4%.

Il compte 1 566 points de vente sur le territoire français (y compris les DOM-TOM) sous 5 formats différents :

1. HYPER U qui compte 68 magasins en France.
2. SUPER U qui en compte 763.
3. MARCHÉ U est présent uniquement à 6 reprises sur le territoire français.
4. U EXPRESS qui compte 326 magasins en France.
5. UTILE est lui implanté 403 fois sur le territoire français.

Son chiffre d'affaires TTC hors carburant était en 2015 de 18,93 milliards d'euros, en progression de 2,3% par rapport à l'année 2014.

Système U va ensuite être découpé géographiquement en 4 grandes régions : Ouest, Est, Nord-Ouest et Sud.

Le magasin SUPER U Le Mans Libération dépend de la région OUEST qui est séparée en 5 sous-régions : Bretagne, Pays de la Loire, Limousin, Poitou-Charentes et Centre.

Mais le découpage de cette région OUEST va également se faire en 3 Régions Économiques de Développement (RED) : RED Bretagne, RED Pays de la Loire et RED Centre Ouest.

Ces RED ont pour objectifs de :

- Renforcer le lien entre les Associés et développer plus de proximité avec les instances décisionnelles régionales et nationales.
- Donner plus d'autonomie aux régions avec un découpage mieux adapté à la vie associative.
- Densifier le réseau et assurer la conduite des plans d'actions liés au développement.
- Fédérer les Commissions Développement et homogénéiser leurs actions de développement au sein de chaque RED.
- Capitaliser les bonnes pratiques entre RED.

Les valeurs promues par Système U sont : la Proximité, le Métier, l'Implication, l'Association et l'Indépendance.

Système U est une structure coopérative, un mode d'organisation qui permet de concilier la proximité, grâce à la nature même des entrepreneurs indépendants ainsi que la puissance, à travers le regroupement

Le mode d'organisation est démocratique et repose sur le principe : 1 magasin = 1 voix.

À l'échelon local, l'Associé, bien qu'indépendant, adhère toutefois « aux règles de vie » du groupe à travers une charte. Il sera impliqué dans les décisions orientant l'action du groupe tant au niveau national que régional lors des votes pour élire les présidents de région et national, afin d'apporter la vision terrain mais aussi soutenir les projets étudiés.

L'Associé pourra s'appuyer sur la Centrale Régionale qui joue un rôle charnière dans l'organisation du groupement. C'est au niveau régional que les fonctions opérationnelles telles que l'approvisionnement, la logistique ou encore d'autres services indispensables au bon fonctionnement des magasins sont décidées.

Et il pourra s'appuyer également sur la Centrale Nationale, qui est l'instrument de l'unité du groupe Système U. C'est à ce niveau que sont élaborées les grandes stratégies de marketing et de communication.

Système U tient à s'impliquer sur les questions du développement durable tant pour répondre aux besoins de ses clients qu'aux défis environnementaux. C'est pourquoi en 2008, fut lancée une démarche de valorisation des déchets de ses magasins et qu'en 2012, a été créée la première plateforme de tri et de recyclage des déchets intégrée à sa Supply Chain. Ainsi, chaque année, 50 000 tonnes de déchets sont traitées, soit 90% des déchets des magasins U de l'Ouest.

Système U compte également s'impliquer localement, notamment en ayant recours au sponsoring de plusieurs milliers de clubs sportifs et d'associations.

Enfin, Système U, depuis 1999, s'est impliqué pour la cause d'Action Contre la Faim. Tout au long de l'année, les magasins U mettent en place des opérations de collecte au profit de cette association humanitaire afin de créer des accès à l'eau potable, d'apporter la nourriture et de vacciner des enfants un peu partout dans le monde.

## 2. La Gestion des Ressources Humaines

Rôle principal du Directeur des Ressources Humaines, la Gestion des Ressources Humaines d'une PME comme le magasin SUPER U Le Mans Libération va s'axer autour de trois grandes missions que sont l'optimisation de la masse salariale, le recrutement et la planification.

### **2.1. L'optimisation de la masse salariale :**

La Masse Salariale étant un des postes de dépenses les plus importants pour une entreprise après le poste Achats auprès des Fournisseurs, c'est pourquoi, bien optimisée, il sera possible de réaliser des économies substantielles.

#### **2.1.1. Étude sur l'absentéisme, les accidents de travail. L'intéressement comme solution ?**

Pour optimiser au maximum cette masse salariale, le DRH a plusieurs leviers d'action. Parmi ceux-ci, il faudra accorder une importance toute particulière à l'absentéisme au sein de l'entreprise qui peut se révéler être une charge importante de dépenses évitables pour une entreprise. Véritable indicateur du climat social au sein de l'entreprise, il faudra surveiller son évolution au fil des années.

L'étude sur l'absentéisme a été une des missions majeures qu'il m'a été donné au cours de mon stage de 2 mois au SUPER U.

Pour cela, on a mis à ma disposition de nombreuses données sur l'état actuel des ressources humaines du magasin. En prenant des données fiables directement extraites du logiciel WinGIP qui réalise la paie, j'ai pu avoir accès à différents tableaux sur les effectifs mois par mois, avec le nombre de personnes absentes chaque mois, les heures d'absence par mois.

Ainsi pour le calcul du taux de l'absentéisme, il me fallait additionner les heures d'absence tout au long de l'année. Le nombre d'heures d'absence sur l'année 2015 était donc de 6 800 heures. Les hommes ne représentaient qu'un très faible pourcentage de ces absences (3,75% des heures d'absence alors qu'ils représentent 34% de l'effectif).

Ce nombre total d'heures d'absence sur l'année 2015 représentait une première base pour le calcul du taux d'absentéisme. Il fallait ensuite chercher le nombre d'heures travaillées sur une année.

Pour trouver le nombre d'heures travaillées sur l'année 2015 par le personnel en CDD, j'ai pu avoir accès à la DADS (Déclaration Annuelles des Données Sociales). Et concernant le nombre d'heures travaillées sur cette même année par le personnel en CDI, il a fallu que j'effectue un calcul en tenant compte des chiffres provenant du tableau de bord RH 2015 qui stipulait que parmi les 74 CDI, 9 étaient des agents de maîtrise dont le temps moyen hebdomadaire de travail est de 39 heures. 50 étaient à temps complet, soit 36h45 (35h + 1h45 de temps de pause) et qu'il y avait 15 CDI à



temps partiel sachant que la moyenne de temps partiel était de 32,84h. Il suffisait donc de réaliser ce calcul suivant :

Durée hebdomadaire de travail moyen pour les CDI =

$((9/74) \times 39) + ((50/74) \times 36,75) + ((15/74) \times 32,84) = 36,23$  heures.

$36,23 \times 74 = 2\,681$  heures de travail par semaine pour les CDI.

En multipliant par 52 semaines, cela donne un total annuel de 139 417 heures.

Alors il suffisait d'additionner les heures travaillées en CDI et celles en CDD pour obtenir 192 078 heures sur toute l'année 2015.

Et donc en faisant le ratio  $\frac{\text{Heures d'absence sur une année}}{\text{Heures à travailler sur une année}}$  soit  $\frac{6\,800}{192\,078}$  on obtient le taux d'absentéisme de 2015 qui était donc de 3,54%. Selon le tableau de bord effectué par l'experte comptable, qui ne prenait en compte que les salariés en CDI, le taux d'absentéisme des salariés en CDI en 2015 était de 3,71%. Ce qui signifie que les salariés en CDI ont très légèrement tendance à être plus souvent en arrêt maladie.

Ce chiffre est relativement satisfaisant si on se réfère à la moyenne nationale de l'absentéisme au travail qui est de 4,59%<sup>1</sup> pour 2014. On peut donc estimer que le SUPER U peut être fier de son résultat concernant cet indicateur. D'autant plus qu'il était en travaux pour agrandissement et que donc les conditions de travail ont été affectées par ces travaux. Cependant, si ce taux reste relativement faible comparé à la moyenne nationale, cela n'empêche pas que l'absentéisme a fortement augmenté entre 2014 et 2015 puisque le nombre d'heures d'absence en 2014 était de 4 716 heures et qu'il est passé à 6 800 heures, soit une augmentation de 44% en un an.

**Voir graphique (1) en annexe.**

Et la tendance de l'absentéisme de 2016 révèle une forte hausse sur les 4 premiers mois de l'année de l'ordre de quasiment 70%. Les hausses de 2016 par rapport à 2015 mois par mois sont de : +18% en Janvier ; + 26% en Février ; +140% en Mars et +108% en Avril. Si les absences continuent sur ce rythme, il y aurait une hausse de 10% par rapport à 2015 (en multipliant par 3 les heures d'absence cumulées lors des 4 premiers mois de l'année 2016).

En partant du principe qu'une absence est remplacée, sur la base d'un SMIC, 6 800 heures multipliées par 9,67€ donnent la somme de 65 756€. C'est à dire que ce coût d'absentéisme est l'équivalent de 3,56 salariés à temps complet payés au SMIC. Et cela ne prend pas en compte les compléments de salaire qui sont à la charge de l'entreprise et qui accompagnent les Indemnités Journalières de la Sécurité Sociale. Ces compléments de salaires seront à payer plus ou moins longtemps selon l'ancienneté du salarié absent.

Pour se rendre compte de l'importance de cet absentéisme, la masse salariale de 2015 pour le magasin était de 2 077 990€. Le poids de l'absentéisme sur la masse salariale était donc de 3,17%.

---

<sup>1</sup> D'après une étude réalisée par Alma Consulting Group, source : FIGARO

Cependant, même si ces chiffres sont satisfaisants, il est à noter que les pics de l'absentéisme ont eu lieu lors de la période d'apparition des beaux jours (Mai-Juin-Juillet-Août). Ce qui pourrait indiquer qu'un certain nombre d'arrêts maladie peuvent être simulés.

### **Voir graphique (2) en annexe.**

Il faut donc avoir une politique claire et concise sur l'absentéisme. Les employés doivent comprendre quelles sont les responsabilités de chacun, quels sont les objectifs de l'entreprise.

Il faut par exemple imposer un certificat médical obligatoire dès le 3<sup>e</sup> jour d'absence et prévenir son responsable, plutôt que d'envoyer un simple message à un collègue.

Mais dans tous les cas (que cet arrêt maladie soit volontaire ou non), il faut organiser des entretiens de retour de maladie et les manier avec soin. Ils ne doivent être ni discriminants, ni culpabilisants. Il faut montrer que l'absence n'est pas passée inaperçue et qu'elle a eu un impact sur la charge de travail des collègues. Il faut également motiver la reprise, trouver des sources de motivation. Et en cas de phases difficiles professionnellement et personnellement pour un salarié, il faut être capable de le soutenir et l'accompagner dans ces moments, cela le valorisera et le fera se sentir important dans l'entreprise.

Pour lutter contre l'absentéisme, il y a alors deux méthodes bien distinctes : soit on adopte une attitude de flicage, où on va avoir recours à la contre-visite médicale afin de dissuader les « faux-arrêts » prescrits par des médecins complaisants, soit on va plutôt motiver les salariés en offrant une récompense avec une prime d'intéressement.

La méthode de flicage avec des contre-visites peut avoir plusieurs formes : elle peut être ciblée (vers certains salariés pour qui on a un doute quant à la véracité de l'arrêt maladie) ou systématique. Dans le premier cas, cela peut avoir un effet néfaste sur l'image de l'employeur qui aurait quelques salariés dans l'œil du viseur et dans le deuxième cas, cela représente un coût assez important qui peut ne pas en valoir la peine.

Deuxième méthode, jouer sur la motivation. La motivation est un concept sur lequel se confrontent deux écoles de la pensée. Selon la théorie du processus, à chaque individu, sa propre source de motivation. Le rôle du manager n'est donc pas de motiver ses salariés, mais de les placer dans des conditions optimales pour qu'ils se motivent par eux-mêmes.

Autre théorie intéressante sur la motivation, la théorie des attentes. Selon cette théorie, le simple fait de fixer des objectifs permet d'augmenter les performances des salariés. Mais il faut faire attention à ne pas fixer des objectifs trop hauts sous peine d'y voir un contre-effet sur la performance des salariés.

Rensis Likert, psychologue américain, avait établi une notion de moral de groupe, suite à une étude nommée « Survey Research Center » ce qui diffère de la notion de moral individuel d'Elton Mayo.

Le concept de Likert est pluridimensionnel, il contient 5 variables :

- les satisfactions liées au contenu du travail, c'est à dire les gratifications que le travailleur obtient du fait que son travail lui permet de se défier.

- Les satisfactions qui résultent de l'appartenance au groupe de travail immédiat.
- Les satisfactions résultat de l'appartenance à l'entreprise. Le sentiment de sécurité d'avoir un emploi est d'autant plus fort qu'aujourd'hui le chômage est élevé et dure longtemps.
- Les satisfactions résultant des relations personnelles avec la hiérarchie.
- Les satisfactions indirectes des besoins de l'individu que l'appartenance à l'organisation rend possible. C'est à dire le prestige dans son environnement du fait qu'on ait un emploi.

Cette théorie fait donc le lien entre la notion de moral de groupe et celle de productivité. Elle ressort également l'importance du rôle de leader du groupe et la qualité des relations interpersonnelles comme facteurs de productivité.

Il est, selon moi, préférable de mettre en place une prime d'intéressement pour motiver les salariés à participer à la bonne performance de l'entreprise, si cela leur permet de récolter une prime à la fin d'année, une sorte de 13<sup>e</sup> mois de salaire. Le magasin SUPER U verse déjà la participation légale aux bénéfices (la RSP, Réserve Spéciale de Participation) qui est obligatoire dès lors qu'une entreprise dépasse les 50 salariés.

Sa formule est la suivante :  $RSP = \frac{1}{2} (B - 5\%C) \times \frac{S}{VA}$

Légende de cette formule = B : bénéfice de référence ; C : capitaux propres ; S : assiette salariale et VA : Valeur Ajoutée.

Qu'est ce que l'intéressement ?

C'est un dispositif facultatif visant à associer financièrement les salariés aux performances de l'entreprise. Il est mis en place par voie d'accord entre l'entreprise et les salariés ou leurs représentants. Les conditions d'attribution de cette prime seront définies par l'entreprise elle-même lors d'une négociation avec les représentants du personnel afin de récompenser ses salariés les plus assidus et performants. Elle pourra porter sur des critères comptables ou non. Cependant il faut absolument que les critères pris en compte soient mesurables. Cette prime est aléatoire, c'est à dire que si l'entreprise n'atteint pas l'objectif fixé, la prime n'est pas versée.

Une fois mis en place, cet accord durera 3 ans sauf en cas d'existence d'une clause tacite de reconduction de cet accord, qui est fortement déconseillée puisque la situation financière de l'entreprise peut changer.

L'avantage principal de cette prime d'intéressement pour le salarié réside dans le fait que si elle est versée sur un PPE (Plan d'Épargne d'Entreprise) sous 15 jours, cette prime est exonérée d'impôt. Toutefois, s'il n'existe pas d'épargne salariale au sein de l'entreprise, il est possible de la verser directement sur le compte bancaire du salarié mais dans ce cas là, la prime est assujettie à l'impôt sur le revenu.

Si l'entreprise dispose d'un PEE, c'est aux salariés de décider du sort de cette prime les concernant. Ils peuvent décider de les verser sur le PEE ou de les recevoir directement.

Mais cette prime n'a pas que pour seul bénéficiaire le salarié, l'entreprise y trouve également son compte puisqu'elle bénéficiera d'exonérations de la taxe d'apprentissage, de la taxe professionnelle et de la taxe sur la construction.

La direction du SUPER U est en pleine réflexion sur la mise en œuvre d'une telle prime au sein de son magasin à compter de l'année 2018, puisqu'il est déjà trop tard pour s'organiser et la mettre en place pour 2017.

Autre facteur d'absence, les Accidents du Travail ont également un impact sur l'organisation du magasin et donc sur la gestion des ressources humaines. Au cours de l'enquête sur l'absentéisme, j'ai fait de même concernant les accidents du travail. En 2015, il y a eu seulement 4 accidents du travail, représentant 245,78 heures d'indisponibilité. La durée moyenne d'indisponibilité suite à un accident du travail est de 61,45 heures soit légèrement moins de 2 semaines de travail. L'indisponibilité moyenne d'un accident de travail est pratiquement équivalente entre les hommes et femmes (59,7 heures pour les hommes, 63,17h pour les femmes).

Contrairement à l'absentéisme, les accidents du travail ont énormément diminué entre 2014 et 2015, 16 accidents en 2014, pour 4 en 2015. Et les heures d'indisponibilité suite aux accidents du travail ont diminué de 83,81%. Cependant le prévisionnel pour 2016 est très mauvais puisque les heures d'indisponibilité sur accidents du travail ont déjà plus que doublé et si le rythme continue, cela représenterait une hausse de 512% sur l'année 2016, soit plus ou moins le total atteint en 2014.

Pour lutter contre les accidents du travail, cela me paraît plus facile que de lutter contre l'absentéisme, il faut certainement rappeler les consignes de sécurité aux salariés plus régulièrement et ne pas attendre un accident dans un rayon pour prendre conscience des risques propres à son rayon ou service. D'autant plus qu'il existe des formations comme « Gestes et Postures » pour éviter les maux de dos dans les métiers où il faut porter des charges pour donner un exemple précis.

Les absences peuvent donc prendre plusieurs formes et certaines sont bien évitables et permettraient surtout de réaliser des économies significatives pour l'entreprise. Donc il faut avoir de vraies politiques claires pour lutter contre l'absentéisme. Selon moi, l'intéressement semble être la solution la plus propice et la plus adaptée à ce problème de motivation lors des arrêts maladie « simulés ». Et un rappel régulier des consignes de sécurité pourrait résoudre le problème des accidents du travail.

## 2.1.2. LA VHT : La valeur par heure travaillée :

### Qu'est ce que la VHT ?

L'équilibre entre la rentabilité d'une entreprise et la satisfaction des clients au quotidien place la structure humaine du magasin au centre de la stratégie. Suite à un projet d'agrandissement, et après avoir effectué le Chiffre d'Affaires prévisionnel du prochain exercice, il est parfois nécessaire de faire le point sur la structure humaine. Cet outil apporte une base de travail et aide à déterminer les heures nécessaires par activité, en fonction des VHT cibles et à adapter l'effectif du magasin.

La VHT se calcule de la manière suivante :

**VHT = CA TTC / Nombre d'heures travaillées.**

On peut également le faire pour chaque rayon puisqu'on peut connaître le CA TTC par rayon. Il faudra donc avoir le nombre d'heures de travail réalisées exact par rayon. L'absence d'un outil SIRH permettant de rentrer les temps de travail de chaque salarié dans un rayon précisément rend le calcul de cette VHT légèrement imprécis.

Lorsqu'on demandera de la polyvalence à un employé commercial de changer de rayon pour un besoin spécifique d'un autre rayon, le prendre en compte sur un logiciel SIRH serait très aisé et la remontée de cette information se ferait automatiquement pour le calcul des frais de personnel ainsi que pour celui des heures travaillées par rayon.

On n'est pas obligé de prendre pour base une année complète. On peut s'appuyer sur différentes périodes pour calculer des VHT. Le faire sur un an permet d'avoir une vision globale de l'effectif et d'être suffisamment sur le long-terme pour effacer les déséquilibres marginaux provoqués par des absences courtes et non remplacées.

Mais on peut également l'analyser sur des périodes plus courtes comme par exemple la période estivale pour voir si les remplacements des départs en congés payés ont été bien gérés. Cela permettra de tirer des leçons pour le futur. Si on s'est aperçu qu'un rayon était en sous-effectif il faudra en prendre compte et penser à embaucher un CDD supplémentaire lors des prochaines périodes de grandes vacances scolaires estivales.

Comment se sert-on de cet outil ? L'outil VHT se base sur la comparaison avec une VHT cible, qui va être calculée sur une moyenne (haute) des VHT de magasins de la même catégorie que le nôtre : est-ce un magasin urbain ou en zone rurale ? Et est-il d'une même tranche de superficie ?

Plus une VHT est élevée, plus le Chiffre d'Affaires du rayon était divisé par un effectif faible. Si cela veut dire que les salariés sont efficaces et efficients, ce chiffre peut également démontrer une probable situation de sous-effectif qui peut, à long-terme, fatiguer les salariés. Le but étant donc de ne pas chercher à avoir une plus grosse VHT que la VHT cible, mais de s'en approcher le plus possible.

Autrement, cela signifie que l'on tire peut-être trop sur le rythme de travail imposé aux salariés du rayon, et cela peut être source d'une fatigue importante et qui peut entraîner, par exemple, des accidents de travail ou encore des arrêts maladie pour cause de fatigue ou de stress.

Il est nécessaire de communiquer ces chiffres des VHT aux responsables de secteur ainsi qu'au managers de rayon afin de connaître leur ressenti du terrain et il faut aussi connaître l'avis des employés. Se plaignent-ils d'une surcharge de travail ? Si oui, et que cela se confirme par la VHT, il faudra penser à ajouter du personnel à ce rayon, soit en compensant depuis un rayon plus large au niveau de l'effectif soit en embauchant même à temps partiel.

J'ai donc pu réaliser une petite étude en remplissant tous les critères afin de calculer la VHT du magasin, c'est à dire le Chiffre d'Affaires Toutes Taxes Comprises du magasin, sa surface, son amplitude horaire, le panier moyen ainsi que les quotas magasins c'est à dire les pourcentages du CA pour chaque rayon, le nombre d'heures (en temps de travail effectif) réelles du magasin sur la période et les frais de personnel réalisés sur cette même période.

La VHT magasin de l'exercice précédent est de 168 et la VHT cible au regard du référent est de 173. C'est donc un très bon résultat pour la VHT du SUPER U Le Mans Libération qui est légèrement en dessous de la VHT cible mais qui s'en approche très fortement.

Cet outil, disponible grâce à Système U, permet de s'appuyer donc sur des données précises et sert de point de comparaison pour établir des objectifs en ressources humaines très précis. Il est fortement conseillé de gérer les ressources humaines en s'appuyant sur les orientations qu'il donne.

### 2.1.3. Les contrats aidés :

Le gouvernement a également mis un œuvre une déclinaison du **CUI pour le secteur marchand, le CUI-CIE : Contrat Unique d'Insertion – Contrat d'Insertion à l'Emploi**. Ce contrat va concerner les personnes rencontrant des difficultés (sociales ou professionnelles) particulières d'accès à l'emploi. Pour qu'il soit valide il doit être d'une durée minimale de 6 mois et alors une prise en charge d'un pourcentage du salarié nouvellement embauché sera possible et pour une durée pouvant atteindre au maximum 24 mois. En clair, le pourcentage de prise en charge dépendra de plusieurs facteurs comme : la situation du bénéficiaire, de l'employeur ou encore des spécificités du marché de l'emploi. Ce type de contrat s'effectue par l'entreprise en partenariat avec une agence Pôle Emploi, et la prise en charge financière aidant l'entreprise sera versée par l'ASP, l'Agence de Service et de Paiement.

Et il existe une déclinaison du CIE pour les jeunes, le contrat **CIE-Starter**. C'est un contrat aidé dans le secteur marchand à destination des jeunes rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle. Il a pour but, grâce à une aide financière à l'employeur, de faciliter l'accès à l'emploi des jeunes. Le montant de l'aide est fixé au niveau régional à hauteur de 45 % du SMIC horaire brut pour une durée maximale de 6 mois.

Cependant, pour bénéficier d'un CIE Starter le jeune bénéficiaire doit remplir certaines conditions : avoir moins de trente ans, être au chômage, rencontrer des difficultés d'accès à l'emploi. Et il doit répondre à un des critères suivants :

- Résider dans un quartier prioritaire de la ville
- Bénéficiaire du Revenu de Solidarité Actif
- Etre un demandeur d'emploi de longue durée
- Etre un jeune reconnu travailleur handicapé

Prenons un exemple clair, si le SUPER U décide d'embaucher une hôtesse de caisse à temps plein (soit 35h), selon la situation de cette personne, les montants moyens d'aides versées sont les suivants :

SMIC mensuel brut (2015)	1457,5€
+ Cotisations patronales	592,2€
= SMIC chargé	2049,7€
- Aides de l'État	655,9€
- Exonérations des cotisations patronales	410,3€
= Aide Totale	1066,2€
SMIC chargé – Aide Totale	983,5

Ces 983,5€ restants à charge de l'employeur ne représentent que 47% du SMIC chargé. L'employeur a donc l'opportunité d'économiser 53% pendant 6 mois.

Au bout de 6 mois, une entreprise ayant recours à ce type de contrat aidé va donc recevoir une aide totale de 6 397,2 euros. En réitérant ce genre d'embauches, il y a une véritable opportunité pour les employeurs d'économiser de belles sommes sur les salaires et les cotisations patronales. Il est possible d'embaucher 2 personnes pour payer à peine le prix d'une seule personne en situation normale comme par exemple un CDI classique. C'est donc un véritable levier d'action que d'embaucher en CIE starter.

Le magasin en 2015 a eu recours à 9 CUI-CIE. Cela représente une belle économie de salaires et de cotisations exonérées pour une année. Tous ces CUI-CIE étaient liées à des femmes.

### **L'alternance : contrat de professionnalisation ou apprentissage.**

**Formation en alternance** : c'est la sécurité de recruter une personne adaptée aux besoins de l'entreprise. Cette formation peut prendre 2 formes différentes. Le contrat de professionnalisation et le contrat d'apprentissage.

**Le contrat de professionnalisation** est un contrat de formation en alternance, associant formation pratique en relation avec la qualification recherchée, et formation théorique dans un organisme de formation externe ou interne à l'entreprise. Il permet d'embaucher en CDI ou en CDD, de professionnaliser le salarié sur un métier de l'entreprise et de lui permettre d'acquérir une qualification reconnue.

La rémunération va varier en fonction de l'âge du bénéficiaire ainsi que de son niveau d'étude. Voir le tableau suivant pour savoir comment payer un contrat de professionnalisation :

<b>Âge de l'apprenti</b>	<b>Inférieur au baccalauréat</b>	<b>Égal ou supérieur au baccalauréat</b>
Moins de 21 ans	Au moins 55% du SMIC	Au moins 65% du SMIC
21 à 25 ans	Au moins 70% du SMIC	Au moins 80% du SMIC
26 ans et plus	Au moins le SMIC ou 85% de la rémunération conventionnelle ordinaire	Au moins le SMIC ou 85% de la rémunération conventionnelle ordinaire

Le temps de travail du salarié en contrat de professionnalisation est identique à celui des autres salariés de l'entreprise. Cependant le temps de formation est inclus dans le temps de travail. Généralement la durée de formation comprise est entre 15 et 25% de la durée totale du contrat de professionnalisation en CDD ou de l'action de professionnalisation du CDI.

L'employeur doit désigner un tuteur pour chaque salarié en contrat de professionnalisation pour l'accompagner. Ce tuteur doit être un salarié qualifié, volontaire et doit justifier d'une expérience professionnelle d'au moins deux ans en rapport avec la qualification visée. Le tuteur ne peut exercer cette fonction à l'égard de plus de trois salariés bénéficiaires (apprenti ou contrat pro).

Les contrats de professionnalisation ont souvent été utilisés lors de l'année 2015, puisque le magasin en employait 25, dont 6 hommes et 19 femmes.

**Le contrat d'apprentissage** permet de recruter un jeune de moins de 26 ans et de lui permettre d'apprendre un métier de votre entreprise tout en se qualifiant. On renouvelle ainsi le savoir-faire de l'entreprise. L'apprentissage repose sur le principe de

l'alternance entre enseignement théorique en centre de formation d'apprentis (CFA) et enseignement du métier chez l'employeur avec lequel l'apprenti a signé son contrat. La durée du contrat d'apprentissage lorsque c'est en contrat à durée indéterminée peut varier de 1 à 3 ans en fonction du type de profession et de la qualification préparée. Cela peut s'étendre à 4 ans si la qualité de travailleur handicapé est reconnue à l'apprenti. Le principal avantage de ce type de contrat pour l'employeur est la rémunération de ces salariés en apprentissage. Elle va varier en fonction de l'âge de l'apprenti et va progresser chaque nouvelle année d'exécution de son contrat. Le salaire minimum perçu par l'apprenti correspond à un pourcentage du SMIC. Voir le tableau ci-dessous.

<b>Année d'exécution du contrat</b>	<b>Apprenti de moins de 18 ans</b>	<b>Apprenti de 18 ans à moins de 21 ans</b>	<b>Apprenti de 21 ans et plus</b>
1 <sup>e</sup> année	25%	41%	53%
2 <sup>e</sup> année	37%	49%	61%
3 <sup>e</sup> année	53%	65%	78%

La région verse 1000 euros pour tout contrat d'apprentissage signé par un employeur de moins de 250 salariés. Et des déductions fiscales de la taxe d'apprentissage s'ajoutent à cette prime versée par la région. Cette déduction est plafonnée à 3% du montant total de la taxe due. Il est également possible d'obtenir un crédit d'impôt de 1600 euros pour l'accueil d'un apprenti jusqu'à bac + 2. Et dans le cas où cet apprenti est reconnu travailleur handicapé, cela s'élève à 2200 euros. Et il sera possible d'obtenir une aide supplémentaire versée par l'Agefiph (l'Association de Gestion des Fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées).

Sur l'année 2015, le SUPER U comptait 4 contrats d'apprentissage.

### **Emploi d'avenir :**

L'emploi d'avenir est un contrat d'aide à l'insertion professionnelle destiné aux jeunes particulièrement éloignés de l'emploi, en raison de leur défaut de formation ou de leur origine géographique. Il comporte des engagements réciproques entre le jeune, l'employeur et les pouvoirs publics, susceptibles de permettre une insertion durable du jeune dans la vie professionnelle.

Pour en bénéficier le jeune doit avoir entre 16 et 25 ans (ou 30 s'il est reconnu travailleur handicapé), être sans emploi, avoir un niveau de formation inférieur au niveau IV de la nomenclature officielle (c'est à dire inférieur au niveau BAC), connaître de grandes difficultés d'insertion dans la vie active et totaliser au moins 6 mois de recherche d'emploi au cours des 12 derniers mois.

Parmi les jeunes répondant à ces critères, sont prioritaires ceux dont les domiciles sont situés dans une ZUS Zone Urbaine Sensible ou dans une ZRR (Zone de Revitalisation Rurale). Ou alors dans un secteur d'activité où l'un des sexes est nettement sur-représenté, des mesures peuvent rendre prioritaires celles ou ceux dont l'emploi participe à un rééquilibrage entre les sexes.

Ce qui diffère d'un contrat de travail ordinaire est que pendant son activité salariée, le jeune en emploi d'avenir est suivi par un référent mission locale ou un référent CAP emploi. Il a également un tuteur parmi les salariés ou les responsables de l'entreprise. Ces 3 personnes se réunissent régulièrement afin de discuter de comment se passe le travail, quel est le ressenti du salarié, etc...



Et donc les aides perçues grâce à l'emploi d'avenir par l'entreprise sont de 35% du SMIC brut pour un magasin comme le SUPER U agissant dans le secteur marchand.

Avec 4 types différents de contrats aidés le DRH a de nombreuses options pour pouvoir embaucher une main d'œuvre à des coûts avantageux. Pour cela, il faudra se plonger pleinement dans la recherche d'informations pouvant permettre de bénéficier d'un de ces contrats cités précédemment dans l'optique de toujours optimiser sa masse salariale et de ne pas passer à côté d'opportunités existantes.

#### **2.1.4. Aides à l'embauche et aides spécifiques aux Petites et Moyennes Entreprises.**

Malgré le grand nombre de PME en France, et leur domination numérique par rapport aux autres types d'entreprises puisqu'elles représentent 99% des entreprises françaises, les PME rencontrent dans la plupart des cas de sérieuses difficultés pour embaucher puisque leur structure est limitée par la taille, par l'organisation et bien évidemment par le manque de moyens financiers. Si les TPE et PME représentent entre 60 et 70 % de la création nette d'emplois en France, cela ne les empêche pas de rencontrer des difficultés à l'embauche. C'est pourquoi, dans la conjoncture actuelle, d'un chômage constant autour de 10% voire en progression depuis plusieurs années, il est nécessaire pour le gouvernement d'activer des leviers pour relancer l'embauche en France, en aidant les entreprises de petite et moyenne taille. Et pour ce faire, le gouvernement a récemment créé tout un artifice d'aides à l'embauche pour les PME françaises.

**Le CICE** ou Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et pour l'Emploi est un avantage fiscal qui concerne les entreprises employant des salariés et équivaut à une baisse de leurs charges sociales. Il s'impute en priorité sur l'impôt sur le revenu ou l'Impôt sur les Sociétés dû au titre de l'année au cours de laquelle les rémunérations prises en compte pour le calcul du CICE ont été versées. Il peut être ensuite imputé sur les 3 années suivantes. Il est restitué au-delà de ce délai. Ceci est applicable à tout type d'entreprise sauf pour les travailleurs indépendants travaillant seul ou avec un conjoint collaborateur non salarié, et n'employant pas de salarié.

Ce crédit va représenter 6% des rémunérations versées, mais ne s'appliquera toutefois pas sur les salaires dépassant 2,5 fois le SMIC. Ce crédit d'impôt a pour objet de financer les dépenses d'investissements, de recherche, d'innovation, de formation, de recrutement, de prospection de nouveaux marchés, de transition écologique ou énergétique et de reconstitution de leur fonds de roulement. La trésorerie dégagée par le crédit d'impôt ne peut être utilisée pour financer une hausse des bénéfices distribués, ni augmenter les rémunérations des dirigeants de l'entreprise. En clair, le gouvernement français met en place cette mesure pour relancer la création d'emplois et non pas pour augmenter les revenus des petits patrons et des actionnaires.

**Le Pacte de Responsabilité et de Solidarité** : depuis le 1<sup>er</sup> Janvier 2015, ce pacte permet de rendre les entreprises françaises plus compétitives et de créer les conditions de la création d'emplois. Pour cela, il y a une baisse du coût de travail de 450€ par trimestre et par SMIC. Une réduction de l'Impôt sur les Sociétés qui passera de 33% à 28% en 2020. Et il simplifiera la vie des entreprises en simplifiant voire en

supprimant certaines démarches administratives. Ce qui, logiquement, devrait créer un cercle vertueux puisque si les entreprises sont plus compétitives, elles peuvent créer des emplois, ce qui augmentera le pouvoir d'achat des ménages et par conséquent la consommation et donc la croissance. La priorité du gouvernement est de créer des emplois et de pousser à l'investissement.

#### **Prime à l'embauche des PME :**

Afin d'aider les PME à embaucher, une prime trimestrielle de 500 euros durant les 2 premières années est donnée aux petites et moyennes entreprises qui ont une majorité de CDI à temps plein et qui souhaitent engager un nouveau salarié jusqu'à 1900€ brut mensuels. Ce qui équivaut à 4000€ de prime au bout de ces 2 ans.

#### **Travailleurs handicapés :**

L'aide à l'insertion professionnelle : l'employeur qui souhaite embaucher une personne handicapée en CDI ou en CDD d'au moins 12 mois, peut percevoir une aide à l'insertion professionnelle, si le salarié :

- Est âgé de plus de 45 ans,
- Est embauché par le même employeur en CDI ou CDD (minimum 12 mois) suite à un ou plusieurs contrats totalisant au moins 6 mois dans les 12 derniers mois,
- Est au chômage et a travaillé moins de 6 mois consécutifs dans les 12 mois précédant son recrutement,
- Ou s'il sort d'un établissement protégé ou adapté.

L'aide doit être prescrite par le conseiller de CAP emploi, de Pôle emploi ou de la Mission Locale qui accompagne la personne handicapée.

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2016, 2000€ d'aides sont donnés pour un contrat à temps complet en CDD ou CDI et 1000€ d'aides pour un temps partiel d'au moins 24 heures par semaine.

Une aide, permettant à l'employeur de maintenir dans leur emploi les salariés handicapés seniors jusqu'à leur départ à la retraite, peut être accordée. Elle concerne les salariés âgés de 52 ans et plus, en CDI, pour lesquels le médecin du travail préconise une réduction du temps de travail.

Le montant de cette aide est égal à :

- 12 000 € par an pour une réduction de 20 à 34 % du temps de travail.
- 20 100 € par an pour une réduction de 35 à 50 %.

En cas de travail à temps partiel, les montants de l'aide sont calculés au prorata avant la réduction du temps de travail.

L'employeur doit s'engager à maintenir le salaire sur la période considérée.

L'AIP (Aide à l'Insertion Professionnelle) n'est pas cumulable avec les contrats aidés de l'État, dont les aides au contrat de professionnalisation ou d'apprentissage, ni avec la nouvelle aide à l'embauche dans les PME.

Mais cette aide est cumulable aux emplois d'avenir :

L'employeur du secteur marchand, qui embauche un travailleur handicapé à temps plein en contrat initiative emploi (CIE) dans le cadre du dispositif des emplois d'avenir, peut bénéficier d'une aide de 10 300 €.

L'Agefiph peut également financer la formation du jeune, si celle-ci vise un diplôme ou une certification.

L'aide intervient en complément des autres financeurs (OPCA, etc) et son montant peut atteindre 80 % du coût pédagogique de la formation comprise entre 100 et 250 heures de formation.

### **Contrat de génération:**

Le contrat de génération est un dispositif visant à favoriser le maintien en emploi des seniors, l'insertion durable de jeunes dans l'emploi et la transmission de compétences dans l'entreprise. Il comprend 2 volets : la négociation d'accords collectifs (ou l'élaboration de plans d'actions) dans les entreprises de plus de 50 salariés et une aide financière pour les entreprises de moins de 300 salariés qui recrutent un jeune en CDI et maintiennent ou recrutent un salarié âgé.

Les entreprises de 50 à 299 salariés bénéficient de l'aide et sont incitées à négocier un accord collectif ou à prévoir un plan d'action. L'accord collectif (ou le plan d'action), valable 3 ans, doit comporter des mesures (et des objectifs chiffrés) en faveur :

- de l'insertion durable des jeunes dans l'emploi (modalité d'intégration, de formation, de l'entretien de suivi, la désignation d'un référent, etc.),
- de l'emploi des salariés âgés (prévention de la pénibilité, coopération intergénérationnelle, formation, etc.),
- de la transmission des savoirs et des compétences (binôme d'échange, diversité des âges dans les équipes de travail).

Pour bénéficier de l'aide financière, l'employeur doit :

- embaucher en CDI un jeune de moins de 26 ans (ou moins de 30 ans s'il est reconnu travailleur handicapé).
- maintenir en emploi un senior de 57 ans et plus ou recruter un senior de 55 ans et plus.

Ensuite il est stipulé que :

- Le jeune salarié doit être embauché en CDI et à temps plein.
- Le temps partiel est autorisé avec son accord, si la durée hebdomadaire du travail n'est pas inférieure aux 4/5<sup>es</sup> (ou 80 %) de la durée hebdomadaire du travail à temps plein. Le montant de l'aide est alors proratisé.
- Le jeune salarié doit être embauché en CDI et à temps plein.
- Le temps partiel est autorisé avec son accord, si la durée hebdomadaire du travail n'est pas inférieure aux 4/5<sup>es</sup> (ou 80 %) de la durée hebdomadaire du travail à temps plein. Le montant de l'aide est alors proratisé.
- Le contrat de génération prévoit une aide financière annuelle de 4 000 €, versée par Pôle emploi à l'employeur, pendant une durée maximale de 3 ans. Le montant total de l'aide est de 12 000 € sur trois ans.

En cas de double recrutement d'un jeune et d'un senior, l'aide financière est portée à 8 000 € par an pendant trois ans soit un total de 24 000 €. Le jeune salarié doit être embauché dans les 6 mois suivant l'embauche du salarié âgé. L'aide est versée chaque trimestre. Mais pour en bénéficier l'employeur doit effectuer, dans les 3 mois suivant le premier jour d'exécution du contrat de travail du jeune, une demande d'aide contrat génération :

- soit directement en ligne à partir de l'espace Employeurs de Pôle emploi,
- soit en envoyant le formulaire papier de demande à Pôle emploi.

À la fin de chaque trimestre, l'employeur doit transmettre à Pôle emploi une déclaration d'actualisation permettant le calcul et le versement de l'aide, dans le mois suivant le trimestre concerné (par exemple, en avril pour la période janvier-mars).

L'optimisation de la masse salariale est donc possible sous plusieurs formes et techniques possibles. Avoir une politique claire pour encourager l'assiduité au travail et donc lutter contre l'absentéisme est un combat majeur pour le gestionnaire des ressources humaines. Il pourra s'appuyer sur des outils informatiques comme la VHT pour prendre les décisions d'embaucher ou non selon les besoins de chaque rayon. Nous verrons cela dans la partie suivante (2.2. Le recrutement). Il est également possible pour une PME de réaliser de franches économies sur sa masse salariale à condition de prendre le temps de créer tous ces types de contrat aidés qui permettent de recevoir une aide de l'Etat ou bien des régions ou encore de certains organismes. Mais il est vrai que dans les petites structures, par manque de temps et/ou de connaissance, il est possible de passer à côté de ce genre d'aides à l'embauche qui sont pourtant de belles opportunités de réaliser des économies sur la masse salariale ou encore de percevoir des exonérations de taxes comme la taxe d'apprentissage ou encore certains impôts qui frappent les entreprises.

## 2.2. Le recrutement :

Le recrutement est une autre grande mission du DRH concernant la gestion des ressources humaines de son entreprise. Le recrutement est un processus incontournable dans la vie de toute entreprise. Il engage l'entreprise parfois sur le long-terme donc il ne faut pas le négliger. L'idéal est d'avoir « *the right man at the right place*<sup>2</sup> », la bonne personne au bon endroit. Cette mission va se découper en plusieurs parties. Il faudra tout d'abord effectuer une analyse du besoin de recrutement, ensuite procéder à la sélection des candidats pour un entretien suite à l'analyse des CV et lettres de motivation, cet entretien d'embauche se déroulera d'une manière bien précise. Et ensuite il faudra que ce recrutement soit cohérent avec la politique de recrutement de l'entreprise mais aussi avec la mission d'optimisation de la masse salariale. Le recrutement va s'effectuer en plusieurs phases, qu'il faudra réaliser avec minutie.

La première phase est celle de l'apparition d'un besoin organisationnel. Avant de procéder à un recrutement, il faut déjà savoir si il y a un besoin de recrutement. Pour cela, le gestionnaire des ressources humaines va procéder à une analyse du besoin en ressources humaines. Il peut bien évidemment demander aux managers de rayon si ceux-ci pensent avoir besoin de main d'œuvre supplémentaire. Et en plus de ce ressenti du manager de rayon, le magasin du SUPER U peut s'appuyer sur une donnée claire et précise avec la VHT dont j'ai déjà décrit le rôle et l'objectif lors de la partie précédente.

---

<sup>2</sup> Citation de Frederick Winslow Taylor, issue de l'Organisation Scientifique du Travail.

Ainsi, si on voit que la VHT est trop supérieur à la VHT cible, cela va signifier que le rayon en question est en sous-effectif et qu'il faut donc ajouter de la main d'œuvre à ce dernier sous peine d'épuiser l'effectif de ce rayon qui doit travailler plus que la normale pour faire fonctionner le rayon correctement. Cependant le recrutement n'est pas forcément nécessaire si un rayon voisin est lui inférieur à la VHT cible, il est possible d'effectuer des ajustements de quelques heures en tenant compte de la polyvalence des employés sur certains rayons pour éviter de recruter un salarié supplémentaire. Le besoin de recrutement peut être ponctuel ou structurel. S'il est ponctuel il pourra alors être satisfait par le recours à un contrat à durée déterminée ou même via l'intérim. S'il est structurel, on préférera alors avoir recours au contrat à durée indéterminée.

Au SUPER U, en cas de besoin ponctuel comme par exemple lorsqu'il y a un ou plusieurs salariés en congés (parental ou maternité) et/ou en arrêt maladie il devient parfois nécessaire d'embaucher parfois pour de courtes durées en CDD malgré la taxation du CDD de courte durée. Pour les congés payés, la politique du magasin est claire, plutôt que d'embaucher des CDD de remplacement, on va profiter des arrivées des jeunes, en contrat de professionnalisation ou en contrat d'apprentissage, qui signent ces contrats justement au moment de la période estivale des départs en congés payés. Cela permet un remplacement à un coût moindre et c'est donc la suite logique de la politique d'optimisation de la masse salariale.

La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) permet de gérer de façon proactive le côté dynamique des besoins en effectifs et en compétences en prenant en compte l'ensemble des paramètres liés aux ressources et aux besoins de l'entreprise en termes d'emplois et de compétences.

Une définition de la GPEC souvent retenue est celle de Dominique Thierry : *« La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des plans d'action cohérents visant à réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectifs et de compétences) en fonction d'un plan stratégique, ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés ; impliquant les salariés dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle ».*

Quels sont les avantages de la GPEC :

- Une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois.
- Un meilleur calibrage des postes et des niveaux de rémunération adaptés.
- Une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques.
- Une meilleure synthèse entre facteurs de compétitivité, d'organisation et de développement.
- Une meilleure gestion des carrières de ses salariés.
- Une meilleure sélection et une meilleure programmation des actions d'ajustement nécessaires.
- Une réduction des risques liés aux déséquilibres.

### Comment se déroule la démarche GPEC : (4 étapes)

1. L'entreprise réalise un diagnostic complet de ses métiers et des compétences détenues par les salariés, ainsi que des outils déjà utilisés dans le cadre de la gestion des ressources humaines.
2. Sur cette base, en fonction de sa stratégie à moyen et long termes et du contexte (économique, social, technologique, réglementaire...) l'entreprise réalise une projection des emplois et compétences futurs afin de mesurer les écarts avec l'existant. Pour cette étape, un accompagnement externe (consultant spécialisé) est souvent utile.
3. L'entreprise définit les outils à mettre en place pour accompagner la démarche GPEC : entretiens professionnelles, bilans de compétences, actions de formation, validation des acquis de l'expérience (VAE), nouvelle organisation du travail, mobilités...
4. Les modalités de suivi de la démarche (indicateurs de réalisation des actions prévues, groupes de travail, modalités d'ajustement...)

L'intérêt de négocier une GPEC est que cela permet d'anticiper les actions de gestion des ressources humaines à mener pour pouvoir faire face aux mutations de l'environnement et aux conséquences des choix stratégiques de l'entreprise. Elle doit permettre d'accompagner les salariés et de développer leur employabilité de façon à ce qu'ils puissent répondre aux besoins de l'entreprise et évoluer professionnellement.

La négociation de l'accord GPEC doit impliquer les représentants du personnel, de façon à ce que cet accord soit accepté de tous et qu'il devienne une opportunité de dialogue social. Cet accord, doit envisager les actions à mettre en œuvre de façon à favoriser la mobilité interne, la gestion des carrières, la formation professionnelle, l'accompagnement des salariés et la gestion des fins de carrière.

Pour aider à la formation de cette GPEC, certains outils peuvent être utiles. La pyramide des âges est la représentation graphique qui représente la répartition, à un instant donné, du personnel d'une entreprise par tranche d'âge et par sexe. Cet outil est indispensable à la mise en œuvre de la GPEC car il permet de visualiser si l'on dispose des bonnes personnes au bon moment. Elle permet d'anticiper les évolutions à prévoir au niveau du recrutement, de la formation ou des réductions d'effectif en prévoyant par exemple les départs à la retraite.

La base de la pyramide est l'effectif jeune, elle doit être supérieure au nombre de salariés proche de la retraite.

J'ai pu effectuer une pyramide des âges au cours de mon stage en séparant les salariés par métiers afin de faire apparaître quels métiers étaient sensibles au niveau du renouvellement des compétences. Et ce sont sans grande surprise, les métiers traditionnels de boucherie et charcuterie à la coupe où le personnel est le plus âgé. Et les employés du libre-service sont en grande majorité des effectifs très jeunes. Le plan d'action à effectuer pour corriger cela serait donc d'anticiper ce vieillissement et de former des jeunes pouvant par la suite prendre le relais.

L'État aide fiscalement les sociétés pratiquant une GPEC. Il est possible de bénéficier d'une exonération des indemnités de départ volontaire, dans le cadre d'une GPEC, pour les personnes ayant retrouvé un emploi stable.

La deuxième phase est celle de l'analyse précise du besoin en recrutement. Si le besoin de recruter est réel, il faudra donc décrire la mission du poste et définir le profil du candidat idéal que l'on souhaite recruter. C'est lors de l'établissement de la fiche de poste que l'entreprise indique ce qu'elle recherche. Ensuite il faut établir le profil idéal recherché par l'entreprise.

Ensuite vient la phase de recherche de candidats. Pour rechercher des candidats, il est possible d'exploiter les différentes sources de candidatures qu'elles soient internes et externes. Le but de cette annonce est que cette dernière soit vue par un maximum de personnes, et de candidats potentiels. Si un salarié évoque le souhait de candidater pour ce poste en question, on peut prendre en compte sa candidature que l'on va comparer avec les personnes extérieures à l'entreprise, dont Pôle Emploi nous a transmis leurs candidatures. Il existe en plus une plateforme, disponible sur internet, propre à Système U pour recueillir les demandes d'emploi.

Puis la phase des sélections débute. Pour retenir les candidatures correspondant au profil défini, il faudra analyser l'expérience sur le métier en question et la formation suivie par le postulant. Certains critères seront discriminants. Ensuite, un autre élément à vérifier grâce au CV c'est l'incohérence de certaines informations dans le cas où le candidat aurait tenté de « gonfler » son CV pour paraître plus crédible et plus expérimenté. Il faut également vérifier la durée des trous entre deux emplois, vérifier aussi que l'entreprise n'est pas située trop loin du domicile du candidat ce qui pourrait causer des problèmes de transport plus fréquemment.

Et ensuite on pourra s'appuyer sur la lettre de motivation pour déceler les motivations, le style et la clarté de la demande d'emploi.

Une fois les candidats retenus sur ces 2 supports, il faudra procéder à la convocation pour un entretien.

L'entretien doit être préparé (attention à ne pas poser certaines questions interdites par la loi). Il existe des grilles d'entretien spécifiques à chaque métier du magasin afin de questionner les candidats sur des thèmes bien précis. On aura en plus la possibilité de faire passer un test d'aptitudes cognitives à chaque candidat pour évaluer leurs aptitudes propres à leur métier. Cela permettra d'appuyer la décision sur des faits empiriques. Par exemple, pour l'embauche d'un boulanger, on pourra lui demander de produire les classiques de la boulangerie afin de goûter et de voir si le niveau de production des baguettes est satisfaisant.

Puis la dernière phase est celle de la finalisation du recrutement. Il faudra intégrer la recrue au sein de l'entreprise et du groupe de travail auquel il va s'ajouter. Il faudra donc lui faire connaître notamment le règlement interne et lui faire découvrir ses collègues. Puis il faudra aussi l'aider à s'adapter au poste afin qu'il travaille efficacement le plus rapidement possible.

Même si cela n'est pas véritablement considéré comme du recrutement car son caractère est temporaire, il faut aussi prendre en compte les stages effectués au sein du magasin qui peuvent aussi remplacer les embauches ponctuellement. En effet, le magasin reçoit quotidiennement des demandes de stage de la part de jeunes en formation provenant des lycées professionnels ou des CAP et ceux-ci peuvent donc être pris en stage sur des périodes durant généralement entre 2 semaines et 1 mois. Ces stages s'effectuent généralement dans les rayons libre-service ainsi qu'aux caisses. Ceci peut donc représenter de la main d'œuvre gratuite qui là encore est une politique

cohérente avec la gestion de la masse salariale et son optimisation. De plus, la limite du nombre de stagiaires est de 15% de l'effectif dans une entreprise d'au moins 20 salariés.

$20\% \times 110 = 22$ . Le SUPER U a donc la possibilité de prendre 22 stagiaires en même temps. Pouvoir enchaîner les stages de courte durée dans les postes où le temps d'adaptation est rapide permet donc de pallier les absences ponctuelles ou prolongées des salariés absents ou en congés sans dépenser le moindre argent.

Prenons le cas d'une hôtesse de caisse en arrêt maladie, remplacée par une stagiaire pendant 2 semaines. Cette stagiaire permet d'économiser :  $9,67 \times 36,75 \times 2 = 710$  euros bruts de rémunération. Sans prendre en compte les primes de précarité, qu'il est obligatoire de payer à chaque fin de CDD, qui sont égales à 10% de la rémunération brute. Soit  $710+71=781\text{€}$  d'économies.

La principale phase de recrutement pour le magasin SUPER U est au moment de la période estivale. C'est le moment où les apprentis qui étaient au magasin auront fini leurs études, que ça soit BAC PRO, CAP, BEP pour la plupart des cas, ou encore BTS.

Alors, le DRH, avisé par ses responsables et managers de rayon, devra prendre une décision.

Soit, il propose à l'apprenti de rester en lui offrant donc une promotion, avec un nouveau niveau de salaire et plus de responsabilités, si celui-ci souhaite débiter sa carrière au magasin. Ainsi, pour SUPER U il n'y aurait pas de surprise, on connaît parfaitement les qualités et défauts de l'ancien apprenti en question, on connaît sa manière de travailler. Lui, sait aussi comment fonctionne le magasin, ce qu'on attend de lui, il connaît l'équipe qui l'a entouré tout au long de ses années d'apprentissage. Et lui, par la suite pourra prendre le rôle inverse de ce qu'il a connu jusque là. Avoir sous sa responsabilité un jeune apprenti pour pouvoir lui transmettre ce qu'on lui a transmis pendant plusieurs années. Si le magasin estime que les qualités de ce jeune suffisent pour tenir ce rôle à responsabilité, il faut privilégier cette option.

Sinon, la deuxième option pour le magasin est d'embaucher un nouvel apprenti s'il estime que l'ancien apprenti n'a pas les qualités requises pour avoir un poste avec plus de responsabilités. Alors il faudra reprendre tout à zéro. Trouver le meilleur apprenti disponible et ayant postulé à un contrat d'apprentissage, lui apprendre toutes les bases du métier afin de le former et de le faire devenir un véritable professionnel du métier qu'il apprend via cette période d'apprentissage au cours de laquelle il sera épaulé par un tuteur ayant l'expérience professionnelle suffisante pour lui inculquer des conseils précieux.

L'avantage principal de cette option réside dans le fait que la rémunération de ces jeunes est peu élevée. Comme on a pu le voir dans la partie sur l'optimisation de la masse salariale, ce type de contrat permet de fortement alléger la masse salariale en payant un pourcentage plus ou moins élevé du SMIC qui varie en fonction de l'âge et de l'année d'étude poursuivie.

Chacune de ces deux stratégies de recrutement contient bien évidemment des avantages et des inconvénients. Garder le jeune apprenti ayant terminé sa formation semble bien évidemment recommandé d'un point de vue des compétences du rayon dans lequel il a été formé.



Voici un tableau récapitulatif des embauches de 2015, selon les types de contrat et selon les sexes :

<b>CDI</b>		<b>CDD</b>	
Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
2	2	4	28

Ces chiffres prennent en compte tous les types de contrats vus précédemment. Que ça soit les contrats aidés (emplois d'avenir ou CIE Starter ou CIE classique) ainsi que les contrats de professionnalisation et les contrats d'apprentissage.

Le recrutement sert donc de base pour tout le travail de l'entreprise. Si le personnel n'est pas adapté ni compétent, les conséquences seront néfastes pour le magasin. Tout découle donc de cette phase cruciale, où le DRH va prendre la décision qu'il pense la plus juste et la plus bénéfique pour l'entreprise. Il faut donc bien prendre le temps de connaître les besoins, les compétences requises pour que le recrutement soit suffisamment ciblé qu'ils permettent d'ajouter de la valeur ajoutée à l'entreprise.

## **2.3. Les planifications :**

La planification des tâches et des horaires de travail des collaborateurs est en partie déléguée aux multiples responsables de rayon. Le Directeur des Ressources Humaines aura un droit de regard là dessus. Par contre, il revient au DRH de planifier la formation.

### **2.3.1. Les plannings :**

Comment se passe la gestion des plannings dans le magasin ?

La gestion des plannings est déléguée par la DRH à tous les chefs de rayon qui font eux-mêmes les horaires hebdomadaires de chacun des salariés sous leurs responsabilités. Ils tiennent bien évidemment compte du nombre d'heures relatif au contrat de travail, ainsi que des journées d'absence en magasin pour cause de formation des apprentis et des salariés en contrat de professionnalisation. Ils doivent donc s'adapter pour que les besoins en heures de travail quotidien soient bien comblés par la main d'œuvre disponible.

Cette gestion des plannings se fait informatiquement mais pas sur un outil adapté. En effet, chaque chef de rayon effectue son planning hebdomadaire sur un fichier Excel qu'il partagera avec la DRH et le service comptabilité en charge de la paie. En cas d'absence non prévue, cela est noté sur ce fichier Excel avec le nombre d'heures de travail manquées. Le magasin procède à une modulation. C'est à dire que si un salarié est absent, ou qu'il arrive en retard, ou même qu'il prend du temps ou à l'inverse qu'il fait du temps supplémentaire pour pouvoir aider le rayon en question à terminer une tâche, cela sera noté et le cumul de ces modulations sera effectué à la fin de chaque mois. L'employé décidera alors s'il a un surplus d'heures de soit prendre des congés soit de toucher une rémunération sur ces heures supplémentaires travaillées.

La gestion des plannings est donc plutôt bien suivie lors des heures supplémentaires ou les absences, mais cela représente une lourde charge de travail pour la seule personne qui occupe le poste des Ressources Humaines. Il faut donc vérifier les plannings de chaque rayon, vérifier, à la fin de chaque mois, que les absences ont bien été rentrées dans le fichier Excel, pour ensuite transmettre tout cela à la comptable qui effectuera les salaires en fin de chaque mois.

Si ce genre de méthode peut suffire dans une petite structure, il semble que cette méthode n'est pas vraiment adaptée pour une PME comme SUPER U qui emploie environ 110 salariés. Il faudrait donc réfléchir se doter d'un outil informatique permettant de simplifier la gestion des plannings.

C'est d'ailleurs déjà le cas, le SUPER U Le Mans Libération s'est doté d'un outil SIRH de planification des horaires de caisse mais il ne peut s'adapter aux plannings des autres salariés. Il n'est applicable que pour environ 10% des salariés. Donc ce n'est pas assez.

Cet outil s'appelle PLANEXA et permet donc à la DRH de réaliser là aussi les horaires hebdomadaires des personnes travaillant aux caisses.

Mais PLANEXA comporte un avantage, celui de mémoriser les données sur plusieurs années. Il est relié au logiciel comptable qui enregistre les chiffres d'affaires quotidiens Et on peut ainsi organiser les horaires de caisse en fonction de l'affluence par tranche de 30 minutes, depuis l'ouverture du magasin jusqu'à sa fermeture. Cet outil va donc planifier tout seul les hôtes et hôtesse de caisse en tenant compte des contrats de chacun, des besoins du nombre de caissiers et caissières à chaque moment de la journée et de la semaine. On pourra évidemment y rentrer les dates des congés payés pour que le logiciel organise lui même les plannings de manière optimale.

Il se peut que, par expérience, la DRH rajoute ou enlève manuellement un agent lors des périodes de *rush*<sup>3</sup> ou des périodes creuses de la journée.

Au cours de mon stage j'ai pu assister à une réunion où un commercial de la société HOLYDIS venait pour vendre son outil SIRH nommé TEMPSIA qui est une extension du logiciel PLANEXA que le SUPER U utilise déjà.

Quels pourraient être les apports d'un tel logiciel ?

- Il décompte des heures réalisées, obligation légale.
- Il permet de collecter les pointages (si un système de pointage est en place, ce qui n'est pas le cas au SUPER U), les stocker de manière durable (obligation de les conserver 5 ans après le départ du collaborateur).
- Il contrôle les heures réellement travaillées dans un rayon. En effet, une simple manipulation permettrait de calculer ensuite, pour chaque rayon, des VHT plus précises. Et connaître ainsi la rentabilité du rayon par rapport à son effectif réel.
- TEMPSIA calcule les compteurs nécessaires à la paie et les communiquer. En cas d'heures supplémentaires, le manager responsable du planning rentrerait le temps supplémentaire effectué et cela remonterait directement à la paie. Pas besoin d'une voire de deux actions intermédiaires entre cette modification et la saisie de la paie en fin de mois.
- Il effectue des rappels sur le nombre d'heures travaillés lors qu'on se rapproche de l'illégalité en tenant en compte les contrats de chacun. La modulation serait

---

<sup>3</sup> Périodes où les clients sont le plus nombreux dans la journée.

donc automatique, empêchant les erreurs de saisie qu'il peut y avoir dans la méthode actuelle.

- Avec TEMPSIA on peut effectuer des plannings types (admettons une semaine du matin et une autre de l'après-midi) et cela permettrait de consulter les plannings prévisionnels et de les modifier en cas d'absence prévue de longue date (congés, formation, etc)
- Il sera donc possible de saisir les absences très rapidement ou même les retards ponctuels ce qui va aussi aider à la modulation.

### **Qu'est ce qu'un outil SIRH ?**

Voici la définition la plus complète que j'ai trouvé de ce qu'est un outil SIRH (Système Informatisé des Ressources Humaines): « *Le SIRH est un process systématique/méthodique utilisé pour acquérir, stocker, mettre à jour, extraire, et valider des informations nécessaires pour une entreprise au sujet de ses Ressources Humaines, des activités de son personnel, et des caractéristiques de ses unités organisationnelles.* »<sup>4</sup>

Aujourd'hui, un outil SIRH se présente comme un système intégrant des briques logicielles capables d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des Ressources Humaines et d'en assurer un suivi. Ainsi les Technologies de l'Information et de Communication (TIC) ont potentiellement un fort impact sur les activités stratégiques (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences), opérationnelles (procédures de recrutement) et administratives (gestion des congés, des absences, des salaires) de la gestion des Ressources Humaines.

Les 4 grandes missions attribuées à un outil SIRH sont :

- Gestion de la paie : il permet de générer des données et des statistiques pour l'ensemble du personnel.
- Gestion de prestations de travail : il intègre les TIC et les méthodes rationnelles pour la gestion des prestations de travail.
- Gestion des prestations sociales : des prestations sociales obligatoires telles que l'assurance maladie, l'assurance accident de travail, la pension complémentaire.
- Gestion des Ressources Humaines proprement dites : carrières, compétences, recrutement. Il gère les données personnelles telles que l'âge, l'adresse, la situation familiale de chaque individu. Ainsi que ses compétences, ses diplômes, les formations qu'il a pu réaliser ou encore son CV.

Les PME sont relativement peu équipés d'outils SIRH en général puisque ces logiciels sont très coûteux et ne trouvent pas forcément de plus-value dans les petites structures. Le recours aux TIC est, en général, tous secteurs confondus, plus modeste dans les petites structures.

Avec le recours à la SIRH, la GRH est alors rationalisée et uniformisée dans une logique de mise en conformité de l'entreprise par rapport à la réglementation (loi, convention et accords collectifs).

La fonction RH est confrontée à des tâches administratives répétitives telles que le contrôle des présences, la mise à jour des caractéristiques personnelles (contrats, situation familiale), les compétences, capacités.

---

<sup>4</sup> Kovach et Cathcart, 1999.

Une meilleure productivité sur ces dossiers là, permettrait aux DRH de se recentrer sur les dimensions plus décisionnelles et stratégiques de leur fonction.

L'outil SIRH doit s'imposer comme un outil d'aide à la décision pour tous les acteurs RH.

### 2.3.2. La formation :

La formation est un sujet important de la planification. Les journées de formation des jeunes en alternance (professionnalisation ou apprentis) doivent être planifiées à l'avance et cela doit rentrer en ligne de compte pour la création des plannings. Il n'est pas tolérable que ces journées d'absence prévues de longue date puissent déstabiliser les rayons concernés. Généralement pour les contrats de professionnalisation ou encore pour les apprentis, le planning, des journées où les salariés seront en formation, est connu plus d'un an à l'avance.

Le SUPER U est très centré sur la question de la formation professionnelle puisqu'il emploie quasiment une trentaine de jeunes apprentis et contrats de professionnalisation. Grâce à la centrale, Système U Ouest, le SUPER U dispose d'une grande quantité de formations qu'il est possible de suivre pour leurs salariés. Chaque métier, chaque rayon dispose d'au moins une formation qui permet de rendre meilleur le salarié dans son travail.

Par exemple, un salarié du rayon liquide, peut suivre une formation spécialisée sur la vente du vin « Bacchus » qui lui enseignera les fondamentaux du vin. Cette formation a pour objectifs de vendre et conseiller le vin avec un langage approprié et professionnel aux clients. En effectuant cette formation qui dure 3x2 jours, le salarié maîtrisera les différents aspects de fabrication et de caractéristiques des vins pour apporter aux clients un conseil professionnel. En d'autres termes, cette courte formation sert à donner les bases de sommellerie aux salariés travaillant dans le rayon vin.

Autre exemple, pour un manager de rayon en rayon BVP (boulangerie, viennoiserie, pâtisserie), il pourra demander à suivre une formation « BVP Gestion du rayon » où les objectifs seront d'optimiser la gestion du rayon pour développer sa rentabilité, maîtriser les prix et l'approvisionnement pour développer son chiffre d'affaires et gérer et réussir ses propres opérations commerciales. Cette formation durant 2 jours, peut donc rendre le manager plus compétent, et donc à terme améliorer le rendement du rayon sous sa responsabilité.

Le tableau suivant va montrer le récapitulatif de la formation professionnelle au cours des 5 dernières années :

Année	Durée en jours	Durée en heures	Classification par niveau					Sexe	
			Nv.2	Nv.3	Nv.4	Nv.5	Nv.6	Hommes	Femmes
2016	34	238	13	7	1	1	3	8	17
2015	46	322	1	8	8	9	9	19	17
2014	77,5	575	14	17	21	12	6	29	32
2013	70	500,5	2	24	17	28	18	26	52
2012	69	499	25	11	21	17	8	28	54

Sachant que plusieurs salariés ont eu droit à effectuer plusieurs formation par année.

Au cours des entretiens professionnels individuels que j'ai pu traiter, 24 salariés avaient fait la demande de formations. Il y avait eu 32 demandes de formation des salariés. Les responsables directs de ces salariés avaient proposé 51 formations. Et les 2 parties avaient fait des demandes similaires pour une formation à prévoir à 6 reprises.

Pour 2015, voici la moyenne des heures de formation par salariés envoyés en formation :

Catégorie professionnelle	Hommes	Femmes
Agents de maîtrise	20,125	18,375
Employés	14	10

L'importance de réaliser des tableaux récapitulatifs est primordiale. Il faut en effet pouvoir faire un point sur les formations à prévoir car il est très plausible que certains salariés aient fait une même demande de formation. Et ainsi, il sera possible de pouvoir négocier les coûts pédagogiques auprès des organismes responsables, ou encore de réaliser des économies sur les coûts annexes comme le trajet par exemple.

#### **Financement de la formation :**

Il faut savoir que l'entreprise a une obligation de formation professionnelle envers ses employés. L'employeur doit participer au financement des actions de formation continue de son personnel et des demandeurs d'emploi, en payant une taxe annuelle, la contribution à la formation professionnelle continue, dont le montant dépend du nombre de salariés. Il faut être capable de prévoir un budget formation et accorder les formations demandées au plus grand nombre des salariés.

Concernant la formation des salariés, ce sera soit l'employeur soit un OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) qui sera en charge du financement d'une formation. Il faut savoir que les entreprises de plus de 10 salariés<sup>5</sup> sont taxées à 1% de leur montant total des rémunérations imposables et des avantages en nature versés pendant l'année au personnel : salaire, cotisations salariales, primes, gratifications, indemnités, pourboires... Le versement de cette participation doit être effectuée avant le 1<sup>er</sup> Mars de l'année suivant le versement des salaires auprès d'un unique OPCA.

Un OPCA tire son agrément des pouvoirs publics qui l'autorisent à gérer et à mutualiser les contributions financières des entreprises relevant d'une branche professionnelle donnée, ce qui en fait un collecteur de fonds. Au moment de la demande de formation, l'OPCA évalue son mode d'attribution en fonction de plusieurs critères : la taille de l'entreprise et sa masse salariale. La collecte de fonds s'effectuant en début d'année, il peut arriver qu'un OPCA ne dispose plus d'aucuns fonds en fin d'année.

Pour les demandeurs d'emploi, ce sera soit Pôle Emploi soit la Région qui aura la charge de financer la formation CPF (Compte Personnel de Formation).

En clair, puisque les entreprises payent cette taxe, il est évidemment conseillé de toujours demander une aide au financement des formations que vont réaliser les salariés. Mais il est fréquent que ces OPCA n'aient plus de fonds en fin d'année, il faut donc

---

<sup>5</sup> Se calcule en équivalent temps complet. Sont exclus de ce calcul : les apprentis, les contrats de professionnalisation, les titulaires d'un CIE, ou encore les contrats d'avenir.

faire les demandes le plus tôt possible dans l'année si on souhaite réaliser des économies sur la formation.

Il est important que l'entreprise tienne à jour un budget prévisionnel de formation pour l'année en cours afin de savoir quelles sont les dépenses à prévoir et celles qui ont déjà été versées pour les formations déjà passées au cours de l'année.

Ainsi cela permet de noter qui a fait quoi, combien cela a coûté par salarié. Le suivi individualisé de chaque salarié au niveau de la formation est important. Il faut que la formation accompagne le développement professionnel de chaque employé et qu'elle soit en cohérence avec le projet de ce dernier au sein de l'entreprise.

Par exemple, un salarié qui ne voit pas d'avenir au sein de l'entreprise, et qui peut donc partir à la première contrariété rencontrée un jour, il faut veiller à ne pas effectuer de dépenses de formation en leur faveur puisque la plus-value qu'ils apporteraient peut être nulle en cas de départ non prévu et précipité.

Il est important de fournir des formations aux nouveaux chefs de rayon, afin qu'ils puissent se familiariser avec les tâches administratives qu'ils auront à effectuer. Il faut également qu'ils apprennent à gérer une équipe. Si ils n'ont pas reçu de formation sur ces sujets au cours de leur cursus scolaire, ils ne peuvent pas deviner les rôles et missions qu'ils devront gérer. Il faudra donc dépenser un budget formation assez important pour ces personnes là qui sont les relais de la direction auprès des salariés.

La direction a fixé le budget formation annuel à 15 000 euros. En plus de la taxe professionnelle et des salaires versés pendant les périodes de formation. Il est bien évidemment possible de dépenser plus que ce budget puisque par la suite il y a la possibilité de se faire rembourser une partie des frais de formation par des organismes.

### **Politiques de formation :**

#### Préparer les départs en formation :

Il faut rendre les salariés acteurs de leur formation afin qu'ils comprennent les enjeux de cette formation. Ils doivent être les acteurs de la construction de leurs parcours professionnels (grâce au CPF et aux entretiens professionnels individuels obligatoires tous les 2 ans). L'accompagnement par le responsable direct peut être nécessaire. Il faut informer le salarié du contenu, de la durée, des objectifs et des attentes qu'il y aura après avoir suivi sa formation.

Organiser les absences liées à la formation : il faut mettre en place un plan de formation défini sur une période assez longue pour qu'il y ait le temps de préparer un planning des départs en formation. Anticiper ces départs permet des départs dans de bonnes conditions et donc cela favorise une meilleure formation.

#### Accompagner les retours :

Il faut tout faire pour mettre en œuvre les acquis de la formation. L'Associé doit faire le point avec le salarié après que ce dernier ait suivi sa formation. Il faut savoir ce qu'il compte modifier dans l'organisation de son travail. L'Associé doit valider et mettre en place ce changement.

### Pérenniser les acquis de la formation :

Il est nécessaire de faire le point avec les salariés ayant suivi une formation, quelques mois après cette formation pour analyser les résultats obtenus et vérifier que ces derniers soient satisfaisants comparés à l'investissement consenti par l'entreprise. Si on remarque que ni la méthode, ni le rendement du salarié n'ont évolué après la formation, il faut lui demander pourquoi il n'applique pas ce qu'il a acquis lors de cette formation financée aux frais de l'entreprise. On peut mesurer les effets positifs ou non de la formation sur le magasin sur plusieurs plans en analysant les résultats au qualimètre<sup>6</sup>, la cohésion d'équipe, en analysant les évolutions du Chiffre d'Affaires et des marges du rayon, en tenant compte des remarques des clients, ou en comparant l'évolution du nombre d'Accidents de Travail et Arrêts Maladie ainsi que le turn-over.

Si une entreprise voit que les formations n'apportent pas de plus value, elle sera réticente à l'idée d'accepter des formations pour ses salariés.

A l'inverse, si elle note de nombreux effets bénéfiques, elle pourra décider d'augmenter le budget formation annuel car celui-ci est plus bénéfique qu'il ne lui coûte réellement.

---

<sup>6</sup> Les résultats du qualimètre dépendent notamment de la diversité choix produit, de la propreté du rayon, de la présentation des salariés, et de la relation avec le client.

## 3. La gestion des tâches administrative :

L'autre grosse charge de travail d'un DRH, après la Gestion des Ressources Humaines est la gestion des tâches administratives. Que cela soit la formation des contrats, les déclarations à remplir et à envoyer, la fiscalité et les cotisations sociales que l'entreprise doit payer, les obligations envers les employés ou encore la communication avec les instances représentatives du personnel. Cette partie administrative est très fournie, et représente la principale dépense de temps de travail du DRH.

### 3.1. La formation des contrats

J'ai pu créer plusieurs contrats de plusieurs types tout au long de mon stage. Cependant, cela était facilité par un outil de créer automatiquement des contrats. Il fallait choisir parmi les modèles existants, entre avenants et contrats et bien choisir parmi les temps partiels ou temps complets en fonction de la catégorie professionnelle :

Un avenant est un acte juridique qui se traduit par la rédaction d'une clause additionnelle, ou d'une convention additionnelle permettant d'apporter une ou plusieurs modifications - dans certaines conditions, et avec l'accord des parties liées par un contrat – à ce contrat antérieurement conclu et toujours en cours.

Un avenant peut être signé à la suite d'un congé maternité pour réduire le temps de travail du contrat d'une salariée qui revient travailler.

Ou dans le cas contraire, lorsqu'une salariée est à temps-partiel (par exemple 80%) pour pouvoir garder ses enfants le mercredi par exemple, et elle peut demander à signer un avenant pour recommencer à travailler à 100%.

Le DRH a donc un choix large concernant le contrat qu'il souhaite proposer lors d'une embauche. Comme on l'a vu dans la partie précédente de l'optimisation de la masse salariale, en France, actuellement, on dispose de plusieurs types de contrat qui ont tous leurs spécificités.

Dans le cadre de la poursuite de la politique de recrutement cohérente avec la mission d'optimisation de la masse salariale de l'entreprise, il est évident que dès que possible, il faudra chercher à réaliser un montage financier incluant des aides de l'État à l'embauche ou encore un remboursement partiel de la rémunération de cette personne embauchée.

Il existe des aides qui sont accessibles pour pratiquement toutes les tranches d'âge, chez les jeunes, les options sont multiples, que ça soit des contrats d'alternance, ou encore une insertion à l'emploi, les salaires seront soit relativement faibles du fait du jeune âge ou du faible niveau de formation ou soit une partie peut être remboursé par Pôle Emploi ou par l'Etat directement.

Pour les personnes en âge avancé proche de la retraite, il existe également le contrat de génération destiné à motiver les employeurs d'embaucher les personnes en fin de carrière professionnelle afin que celles-ci ne restent pas au chômage trop longtemps.



Cependant, dans les structures plus petites, les dirigeants ne sont pas toujours au courant qu'il existe ce genre de contrats destinés à les aider à embaucher et donc beaucoup vont se contenter de proposer des CDD ou CDI classiques.

## **3.2. La fiscalité et les charges sociales patronales dont les PME sont sujettes :**

En France, la fiscalité cristallise par excellence toutes les appréhensions et les craintes du patron de PME. Epée de Damoclès brandie par les pouvoirs publics dont elle représente finalement la principale variable d'ajustement pour combler des déficits abyssaux, la fiscalité cause bien des insomnies aux petits patrons et nourrit régulièrement leur sentiment d'être de grands incompris, voire parfois carrément des pigeons.

Et ce sentiment d'injustice s'appuie sur des faits : la France est championne d'Europe de la taxation des PME. Avec un taux de prélèvement qui avoisine les 66%, elle se situe bien au dessus de la moyenne européenne (42.6%) et même mondiale (44.7%) selon une étude menée par la Banque Mondiale et PwC dans 185 pays, qui évalue les impôts et cotisations annuelles obligatoires des PME (IS, cotisations et charges sociales supportées par l'employeur, taxe foncière, impôt sur les dividendes et plus-values).

En France les charges sociales supportées par les PME expliquent 80% de ce taux de prélèvement de 66%. Et donc cela peut expliquer que la fiscalité devienne un critère majeur de toute prise de décision comme par exemple une embauche qui entrainerait un dépassement de seuil.

Alors l'optimisation fiscale devient un levier d'action important pour permettre aux PME de réaliser des économies substantielles. Mais pour cela il faut avoir le temps de se mettre au fait de tout changement fiscal et juridique pour traquer toutes les pistes d'optimisation fiscale. De fait, les PME ont toutes le droit à des exonérations de taxe, des crédits d'impôts, voire des subventions, mais encore faut-il connaître les dispositifs légaux pour y avoir droit.

L'optimisation fiscale consiste non seulement à tirer profit de tous les dispositifs auxquels vous êtes éligibles mais aussi à orienter votre politique d'investissement, de recrutement ou d'achat de telle sorte à bénéficier de toutes les niches additionnelles.

Les entreprises françaises sont taxées à de plusieurs reprises afin de financer de nombreux organismes comme la sécurité sociale, les caisses de retraites, les caisses de solidarité, etc...

Toute entreprise doit payer l'Impôt sur les Sociétés. Dès lors que son chiffre d'affaires annuel hors taxes est supérieur à 7 630 000 euros, le taux de l'Impôt sur les Sociétés sera de 33,33%.

Il existe en plus des contributions additionnelles. La contribution sociale est de 3.3% pour les entreprises ayant un Chiffre d'Affaires Hors Taxe d'au moins 7.63 millions d'euros et dont l'IS dépasse 763 000€. Cette contribution additionnelle s'applique à SUPER U.

La contribution exceptionnelle s'applique aux entreprises dont le Chiffre d'Affaires est supérieur à 250 millions d'euros. Son taux est fixé à 10.7%. Mais cette taxe exceptionnelle ne s'applique pas à SUPER U qui réalise un chiffre d'affaires TTC proche des 25 millions d'euros.

Les PME ont très souvent très peu de moyens pour rechercher une optimisation fiscale de leur société. Elles vont alors se faire taxer de manière importante, tandis que les grands groupes internationaux et français, vont quant à eux être exemptés d'impôt en France.

Récemment une polémique a touché le groupe pétrolier français TOTAL. En dépit d'un bénéfice record de 4,2 milliards d'euros en 2014, Total ne s'acquitte pas de l'Impôt sur les Sociétés en France, car ses activités sont déficitaires depuis plusieurs années sur le territoire.

TOTAL ne payait plus l'impôt sur les sociétés en France depuis 2012 mais payait par ailleurs 950 millions d'impôt et de taxes diverses en France chaque année.

Une autre affaire a quant à elle touché le géant américain du web, Google qui est lui aussi dans le viseur du fisc français qui lui réclame près de 1,6 milliards d'euros.

Google comme d'autres grands groupes internationaux a recours à une stratégie fiscale complexe afin de payer moins d'impôts dans les pays dans lesquels il exerce. Pour ce faire, Google transfère une grande partie de son chiffre d'affaires et de ses bénéfices en Irlande où est situé son siège social, puis dans des structures qui se trouvent aux Bermudes, un des paradis fiscal les plus réputés du monde où le taux d'imposition est nul.

En France, Google a réglé la somme de 5 millions d'euros au titre de l'impôt sur les bénéfices en 2014. Et cette même année, Google

En guise d'excuse, son patron, Sundar Pichai a alors plaidé en faveur d'une simplification du système des impôts au niveau mondial.

Les entreprises doivent alors cotiser pour la sécurité sociale, l'assurance chômage, la taxe professionnelle, ou encore la rémunération équitable en plus de l'impôt sur les sociétés. Voici les taux auxquels elles doivent cotiser :

#### **Les cotisations sécurité sociale :**

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, la cotisation patronale d'assurance maladie, maternité, invalidité, décès est de 12,84 %.

Depuis le 1er avril 2016, la cotisation patronale d'allocations familiales est de :

- 3,45 % pour les salariés dont les rémunérations n'excèdent pas 3,5 SMIC (\*),
- 5,25 % pour les salariés dont les rémunérations excèdent 3,5 fois le SMIC (\*)

La cotisation plafonnée d'assurance vieillesse est de 8,55% pour la part patronale

La cotisation déplafonnée d'assurance vieillesse est de 1,85 % pour la part patronale

### **Les cotisations assurance chômage :**

Cette cotisation est de 6,4% dont 4% de part patronale.

Les CDD de courte durée sont taxés de manière plus importante depuis 2013. Cela ne s'applique que pour les CDD de courte durée conclus pour motif d'accroissement d'activité. Cette majoration de taux ne s'applique pas aux CDD de remplacement, aux CDD saisonniers, aux contrats de travail temporaire, aux salariés embauchés en CDI à l'issue de leur CDD conclu pour accroissement temporaire d'activité.

Incitation à l'embauche en CDI.

### **La taxe professionnelle**

Comme cela a déjà été évoqué plus tôt, les entreprises de plus de 10 salariés ont l'obligation de financer la formation professionnelle continue et pour cela, elles se voient taxer d'un pourcent de leur masse salariale. Cette taxe sera distribuée à l'OPCA du secteur dans lequel ces entreprises sont.

Comment est répartie cette taxe ? Qui se divise cette taxe ?

- Le plan de formation reçoit 0,1%.
- La professionnalisation reçoit 0,3%.
- Le Congé Individuel de Formation reçoit 0,2%.
- Le FPSPP (Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels) reçoit 0,2%.
- Et enfin le CPF reçoit 0,2%.

### **La Rémunération Équitable**

Les magasins de grande surface sont assujettis à la redevance de diffusion de musique dans un commerce s'ils diffusent de la musique en fond sonore. Cette redevance s'appelle la Rémunération Équitable. Dès que le magasin est d'une surface supérieure à 400m<sup>2</sup> le montant fixe est de 90,82€ et il y a un montant variable par m<sup>2</sup>. Pour un magasin de la superficie de 2200m<sup>2</sup> voici le montant de la redevance SPRÉ pour les commerces de grande distribution (en euros HT) :

Surface	Montant variable par m <sup>2</sup>	Montant fixe annuel	Montant total de la redevance SPRÉ
2200m <sup>2</sup>	0,2523€	90,82€	645,88€

Donc chaque année, 645,88€ supplémentaires sont reversés par le magasin dans le cadre de rémunération des artistes-interprètes et producteurs. Cette somme est collectée par la SACEM (Société des Auteurs, Compositeurs et Éditeurs de Musique) pour le compte de la SPRÉ (Société pour la Perception de la Rémunération Équitable).

### **Il est possible d'exonérer des taxes en ayant recours au versement de la Réserve Spéciale de Participation et également pour l'Intéressement.**

L'intéressement et la participation aux bénéfices sont deux primes versées aux salariés. Le premier est facultatif et veut récompenser et inciter les salariés à fournir un effort collectif pour améliorer la performance de l'entreprise. Le second devient obligatoire à partir d'un seuil franchi et va redistribuer une partie des bénéfices réalisés par l'entreprise. Nous l'avons déjà abordé au moment des solutions proposées pour lutter contre l'absentéisme.

L'intéressement n'a que peu d'intérêts pour les deux parties que sont l'entreprise et les salariés s'il n'est pas accompagné d'un plan d'épargne salariale (PEE)

Cependant ils ne comportent pas les mêmes avantages pour les salariés et l'entreprise.

Voici un récapitulatif :

	<b>Salariés</b>	<b>Entreprise</b>
<b>Intéressement</b>	<p>Absence d'exonération directe d'impôt sur le revenu.</p> <p><b>À noter</b> : exonération si versement sur PEE, PEI ou PERCO dans les 15 jours suivant le versement.</p>	<p>Exonération des taxes et participations assises sur les salaires et taxes sur les salaires.</p> <p>Montant global de la prime d'intéressement déductible du bénéfice imposable.</p> <p>Droit de constituer une provision pour investissement (de 50 % de l'abondement opéré par l'entreprise) déductible du bénéfice imposable quand versement de l'intéressement dans PEE, PEI ou PERCO.</p>
<b>Participation</b>	<p>Exonération d'impôt sur le revenu sous condition de respect de la période de blocage.</p>	<p>Exonération des taxes et participations assises sur les salaires et taxes sur les salaires.</p> <p>Réserve spéciale de participation déductible du bénéfice imposable.</p> <p>Droit de constituer une provision pour investissement déductible du bénéfice imposable.</p>
<b>Plan d'Épargne d'Entreprise</b>	<p>Exonération d'impôt sur le revenu dans la double limite du triple des versements du salariés et de 8% du plafond annuel de la Sécurité Sociale.</p>	<p>Exonération des taxes et participations assises sur les salaires et taxes sur les salaires</p> <p>Montant global déductible du bénéfice imposable dans la limite de 8% du plafond annuel de la Sécurité Sociale.</p>

Les PME sont donc sujettes à de nombreuses cotisations. Et comme nous l'avons vu il n'existe pas toujours de moyens d'y échapper. Il pourrait être nécessaire pour la survie de certaines petites entreprises de moins les taxer afin que la marge de manœuvre soit plus simple pour les petites structures qui sont déjà en difficulté. Surtout quand on sait que les plus grands groupes parviennent souvent à trouver un moyen de défiscaliser une partie de leurs activités.

### **3.3. Les obligations patronales envers les salariés :**

Si le salarié a des obligations envers son entreprise, l'inverse est également vrai. L'employeur a de nombreuses obligations envers ses salariés. Que ça soit en terme de formation, ou alors la surveillance de la santé de ses salariés.

#### **3.3.1. Les entretiens professionnels individuels :**

L'employeur est tenu d'organiser un entretien individuel professionnel tous les 2 ans. Afin de rendre cet entretien plus fluide et de bien aborder tous les thèmes nécessaires, il y a une trame pour mener l'entretien à bien. Cet entretien vise d'abord à faire le point sur la période passée (des points de vue personnel et professionnel de chaque salarié). Le salarié doit alors pouvoir parler librement, dire ce qu'il pense de sa relation avec ses collègues et de sa relation avec sa hiérarchie sans crainte. Cela restera seulement entre le responsable qui mène cet entretien et le salarié. À l'issue de cet entretien, le salarié pourra également demander à rencontrer la direction, puis il donnera son avis sur le déroulement de cet entretien.

Moment de dialogue entre un collaborateur et son supérieur hiérarchique, l'entretien individuel peut aussi se révéler l'instant privilégié d'expression des désaccords, générant une pression psychologique pouvant entraîner des répercussions sur les conditions de travail. A ce titre, le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) doit obligatoirement être consulté avant toute mise en place de ce système d'entretien. Le Comité d'entreprise (CE) doit lui aussi être saisi au préalable.

Cet entretien va permettre au salarié d'être "acteur de son évolution professionnelle" et d'élaborer son "projet professionnel" à partir de ses "souhaits d'évolution dans l'entreprise", de ses aptitudes et des besoins de cette l'entreprise. Le salarié donnera quelques idées de formations qui l'intéressent et ensuite son responsable direct proposera lui aussi des formations pour ce salarié. L'important est de bien cibler les envies de ce salarié, afin que les propositions de formation soient cohérentes avec son projet, son poste et ses aptitudes. Il faudra alors créer un plan de formation pour chaque salarié sur 2 ans.

L'accès à des formations demandées par les salariés est une source de motivation et de satisfaction pour les salariés qui se sentent écoutés et importants. Et c'est aussi une opportunité d'acquérir de nouvelles compétences et donc une plus grande probabilité pour eux d'accéder à une promotion professionnelle dans un futur plus ou moins proche.

Dans les faits, de nombreuses entreprises ont mis en place un entretien annuel d'évaluation de leurs salariés, outil précieux de gestion des ressources humaines. Au SUPER U cet entretien est tous les 2 ans.

Tous ces entretiens peuvent servir de base pour établir le budget prévisionnel des formations pour les 2 années à venir.

L'entreprise doit également informer ses salariés des droits qu'ils peuvent obtenir. Par exemple, le DIF (Droit Individuel à la Formation). C'était un dispositif destiné à permettre aux salariés des secteurs publics et privés de suivre des actions de formation continue. Il a été remplacé au 1<sup>er</sup> Janvier 2015 par le CPF, Compte Personnel de Formation qui accompagnera le salarié tout au long de sa carrière et ce jusqu'à sa retraite, sans corrélation avec son statut, ni son type de contrat. Les demandeurs d'emploi peuvent y bénéficier également. L'attribution du quota d'heures de formation se fait en fonction de la durée du travail

**LE CPF** s'ouvre ainsi dès 16 ans ou 15 ans dans le cadre d'un contrat d'apprentissage (via une dérogation) et se clôturera dès que le bénéficiaire fait valoir l'ensemble de ses droits au moment de la retraite. Il peut cependant être réactivé dans le cas d'un cumul emploi-retraite.

A temps complet, le CPF sera crédité de 24 heures par an, dans la limite de 120 heures, puis 12 heures par an avec un plafond fixé à un maximum de 150 heures. En cas de temps partiel, ce calcul s'effectuera au prorata des heures travaillées.

En période de chômage, aucune heure de formation ne sera créditée au CPF mais il conservera les heures accumulés sur son compte personnel s'il ne les a jamais utilisées.

Mais lors d'un congé maternité/paternité/d'adoption... ou de maladie professionnelle ou d'accident de travail, l'alimentation du nombre d'heures du CPF se poursuit au rythme du nombre d'heures normalement travaillées.

Puisqu'il a remplacé le DIF, le CPF sera crédité des heures acquises au titre du DIF. Le compte étant personnel, le salarié conserve le solde d'heures même en cas de changement d'une entreprise à l'autre ou bien en cas de perte d'emploi (même s'il s'agit de licenciement pour faute grave).

Le salarié ou demandeur d'emploi peut en faire usage à tout moment. Le salarié devra tout de même avoir l'accord de son employeur si cette formation vient empiéter le temps de travail. Si l'accord est donné, le salarié sera payé en fonction de ses heures de formation et il sera toujours couvert contre les accidents de travail et les maladies professionnelles.

Les formations éligibles au CPF sont celles qui sont qualifiantes ou certifiantes et celles axées sur les connaissances de base et participant à la validation des acquis de l'expérience. Ce sont alors les branches professionnelles, les conseils régionaux et les partenaires sociaux qui sont chargés d'établir la liste des formations éligibles. Ne sont pas éligibles les formations de type SST Sauveteurs Secouristes du Travail.

Il faut donc que ces formations soient des formations qui à la fin donnent un diplôme ou un certificat.

Pour les demandeurs d'emploi, le CPF a pour objectif de développer des compétences reconnues par l'administration comme étant « en tension » sur le marché du travail. Les compétences telles que les langues ou l'informatique font partie des compétences considérées comme « en tension ».

Cependant les formations de management, de bureautique, de commercial ou encore de formation des élus du personnel ne sont plus éligibles au CPF. Les salariés trouveront de toute façon la liste des formations éligibles en se connectant sur leur CPF.

### **3.3.2. La surveillance de la santé de ses salariés :**

Veiller à la santé de son personnel est une obligation légale de l'employeur. C'est pourquoi il devra régulièrement organiser des visites médicales pour chacun de ses salariés et dans diverses circonstances.

La première est la visite médicale à l'embauche, où le salarié doit aller voir la médecine du travail afin que cette dernière juge si le salarié est apte physiquement et moralement à tenir son poste de travail. Cette visite peut avoir lieu avant le premier jour d'embauche ou avant la fin de la période d'essai. Si nécessaire, le médecin peut proposer une adaptation de poste spécifique aux salariés rencontrant quelques problèmes physiques. Il devra également vérifier que le salarié n'est pas atteint d'une affection dangereuse pour le reste des salariés.

Ensuite, il y aura tous les 2 ans la visite médicale périodique. Ces visites permettent au médecin du travail notamment de s'assurer du maintien de l'aptitude médicale du salarié à son poste de travail. Ces visites périodiques seront plus courtes pour les personnes sous surveillance médicale spéciale ou renforcée. C'est le cas pour les mineurs, les femmes enceintes et les travailleurs handicapés. Et les travailleurs de nuit sont également sous surveillance spéciale. Cependant au SUPER U, le travail de nuit est marginal, seulement une heure le matin pour les métiers de boulanger par exemple.

Il y a aussi les visites médicales de reprise après un arrêt de travail. Celles-ci sont obligatoires après certaines absences telles que les congés maternités, une absence pour cause de maladie professionnelle, une absence d'au moins 30 jours suite à un accident de travail, une absence d'au moins 30 jours suite à une maladie ou un accident de type non-professionnel.

Ces visites ont pour but de délivrer l'avis d'aptitude médicale à reprendre le poste de travail, de préconiser si nécessaire un aménagement du poste de travail

Quelles sont les démarches à faire pour un DRH lorsque survient un accident de travail ou un accident de trajet ?

L'employeur est tenu de le déclarer dès qu'il en a pris connaissance.

Quels sont les critères retenus pour qu'un accident du travail soit reconnu ? Il faut que l'accident survienne pendant le travail, que ça soit un événement soudain, comme par exemple une chute entraînant une douleur ou bien une lésion corporelle comme une coupure avec un couteau pour un boucher par exemple.

L'accident de trajet est assimilé à l'accident du travail si il a lieu pendant l'aller ou le retour du travail et un lieu familial pour le salarié touché (le domicile ou encore le lieu où le salarié prend son repas le midi par exemple).

Une fois cet accident arrivé, le salarié dispose de 24 heures pour en avvertir son employeur. Il doit lui préciser le lieu de l'accident, les circonstances ainsi que les

éventuels témoins de cet accident. Le salarié doit également se rendre chez le médecin afin de faire constater ces lésions, le médecin remplira alors le certificat médical initial.

L'employeur quant à lui dispose de 48 heures pour déclarer cet accident de travail ou accident de trajet à la caisse primaire d'assurance maladie dont dépend la victime s'il s'agit d'un salarié relevant du régime général de la sécurité sociale.

Peu importe la gravité de la lésion entraînée par l'accident de travail ou de trajet, l'employeur doit déclarer tout accident même s'il n'entraîne pas d'arrêt de travail. Cependant, l'employeur a le droit d'émettre des réserves motivées sur les circonstances du lieu, du temps ou sur l'existence d'une cause étrangère au travail. Ce sera ensuite la caisse d'assurance maladie qui disposera de 30 jours pour statuer sur le caractère professionnel ou non de cet accident. En cas d'absence de réponse sous ces 30 jours, l'accident à caractère professionnel de l'accident est reconnu.

### **3.4. Les Instances Représentatives du Personnel :**

Un autre rôle prépondérant pour le Directeur des Ressources Humaines d'une entreprise est sa relation avec les Instances Représentatives du Personnel. Qu'englobe ce terme de IRP ?

Ce sont tous les Représentants du Personnel ; le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail ; et enfin le Comité d'Entreprise.

Les représentants du personnel peuvent avoir plusieurs titres, il peut y avoir un délégué syndical, un représentant de la section syndicale, un délégué du personnel, un représentant au comité d'entreprise et un représentant au CHSCT. Au SUPER U, il n'y en a aucun donc nous ne nous attarderons pas sur cette question.

#### **3.4.1. Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT)**

##### **Qu'est ce que le CHSCT ? Quel est son rôle et comment fonctionne-t-il ?**

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) contribue à la prévention et à la protection de la santé et à la sécurité des salariés dans l'entreprise. Il participe à l'amélioration de leurs conditions de travail et veille au respect, par l'employeur, de ses obligations légales. Il est consulté et informé sur un certain nombre de sujets.

Il devient obligatoire à partir du moment où l'entreprise emploie 50 salariés ou plus.

##### **Quelles sont ses missions ? Le CHSCT :**

- analyse les conditions de travail et les risques professionnels auxquels peuvent être exposés les salariés de l'entreprise,
- analyse les risques professionnels auxquels peuvent être exposées les femmes enceintes,
- analyse l'exposition des salariés à la pénibilité.



- participe à la prévention des risques professionnels et propose des mesures d'amélioration,
- vérifie, par des enquêtes et des inspections, le respect par l'employeur de ses obligations en matière de santé et de sécurité et des mesures de prévention préconisées,
- propose des actions de prévention et de sensibilisation, notamment en matière de harcèlement sexuel et moral.
- enquête sur les circonstances et les causes des accidents du travail, des maladies professionnelles ou à caractère professionnel,
- enquête en cas de danger grave et imminent.

Il est obligatoire de consulter le CHSCT avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé ou de sécurité et les conditions de travail. L'employeur doit transmettre chaque année un rapport écrit faisant le bilan de la santé, de la sécurité et des conditions de travail dans l'entreprise. Ainsi qu'un programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail.

Le CHSCT va alors donner son avis sur ce rapport et ce programme. Et il va établir l'ordre de priorité des actions à mener. L'employeur doit en plus mettre à disposition du CHSCT le rapport et le résultat des études de la médecine du travail.

Le CHSCT doit se réunir au moins une fois par trimestre à l'initiative de l'employeur. Lors de ces réunions l'employeur doit y convier, les représentants syndicaux s'il y en a, le médecin du travail, les représentants du personnel au CHSCT et le responsable du service de sécurité et des conditions de travail (à défaut, l'agent chargé de la sécurité et des conditions de travail). Il peut également y avoir l'inspecteur du travail puisqu'il doit être informé de chaque réunion.

Le CHSCT du SUPER U est composé de 2 membres mais l'un d'eux est absent depuis plus d'un an pour cause d'arrêt maladie et l'autre est à mi-temps thérapeutique donc, le fonctionnement de ce comité est au ralenti et ne fonctionne pas comme il le devrait.

### **3.4.2. Le Comité d'Entreprise**

Autre comité obligatoire à partir de 50 salariés dans une entreprise, c'est le Comité d'Entreprise. Il est composé de représentants du personnel et est présidé par l'employeur. Ses attributions sont économiques, sociales et culturelles.

Le Comité d'Entreprise est composé de l'employeur qui peut se faire assister par 2 collaborateurs, d'une délégation du personnel composée de représentants du personnel élus par les salariés et du délégué syndical.

Au magasin, le Comité d'Entreprise est composé de 2 titulaires et de 2 suppléants. Il n'y a cependant aucune personne syndiquée, aucun syndicat n'est présent.

Et fait rare, le magasin n'a jamais connu la moindre grève parmi ses personnels depuis plus d'une décennie.

Ses missions sont d'assurer l'expression collective des salariés. Il permet la prise en compte de leurs intérêts dans les décisions relatives à la vie dans l'entreprise (gestion et évolution économique et financière, organisation du travail, formation professionnelle, techniques de production).

Il formule ou examine, sur demande de l'employeur, toute proposition de nature à améliorer :

- Les conditions de travail, d'emploi et de formation professionnelle des salariés,
- Leurs conditions de vie dans l'entreprise,
- Et les conditions dans lesquelles ils bénéficient de garanties collectives de protection sociale complémentaires.

Le CE fait l'objet de consultations annuelles, et dans certaines situations de consultations ponctuelles.

Dans le tableau suivant, apparaîtront les sujets abordés durant la consultation selon le thème spécifique de la réunion du Comité d'Entreprise.

<b>Thème de la consultation</b>	<b>Sujets abordés durant la consultation</b>
Orientations stratégiques de l'entreprise	<p>Aux informations concernant les orientations stratégiques de l'entreprise sont ajoutées leurs conséquences sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'activité et l'emploi,</li> <li>• l'évolution des métiers et des compétences,</li> <li>• l'organisation du travail,</li> <li>• le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages,</li> <li>• la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC),</li> <li>• les orientations de la formation professionnelle.</li> </ul>
Situation économique et financière de l'entreprise	<p>Aux informations concernant les orientations stratégiques de l'entreprise sont ajoutées les précisions concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la politique de recherche et de développement technologique de l'entreprise.</li> <li>• Et, si elle en bénéficie, l'utilisation du CICE</li> </ul>
Politique sociale de l'entreprise, conditions de travail et emploi	<p>La consultation porte sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évolution de l'emploi,</li> <li>• Les qualifications, le programme pluriannuel de formation, les actions de prévention et de formation envisagées par l'employeur,</li> <li>• L'apprentissage, les conditions d'accueil en stage,</li> <li>• Les conditions de travail, les congés et l'aménagement du temps de travail, la durée du travail,</li> <li>• L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,</li> <li>• Les modalités d'exercice du droit d'expression des salariés (en l'absence de délégué syndical)</li> <li>• Le bilan social de l'entreprise (BDES)</li> </ul>

Le comité d'entreprise a un droit de regard sur le bilan social de l'entreprise. Et il existe un document obligatoire à fournir au Comité d'Entreprise chaque année, c'est la Base de Données Économiques et Sociales.

Qu'est ce que la BDES ? C'est la Base de Données Économiques et Sociales de l'entreprise. L'employeur est dans l'obligation, dans certaines conditions, de mettre à disposition des représentants du personnel de l'entreprise une BDES, appelée communément BDU (Base de Données Unique) qui rassemble les informations relatives aux grandes orientations économiques et sociales de l'entreprise. Elle contribue à donner une vision claire et globale de la formation et de la répartition de la valeur créée par l'activité de l'entreprise.

Dans cette BDES, l'employeur doit faire figurer les informations suivantes :

- La présentation financière et économique de la situation de l'entreprise : chiffre d'affaires, valeur ajoutée, résultat d'exploitation, résultat net...
- L'investissement social : évolutions des effectifs par type de contrat, des emplois par catégorie professionnelle, de l'emploi des personnes handicapées, du nombre de stagiaires, formation professionnelle (investissement en formation, publics concernés) et conditions de travail (durée du travail dont travail à temps partiel et aménagement du temps de travail), et, dans les entreprises de plus de 300 salariés, exposition aux risques et aux facteurs de pénibilité, accidents du travail, maladies professionnelles, absentéisme, dépenses en matière de sécurité,
- Investissement matériel et immatériel : évolution des actifs nets d'amortissement et de dépréciations éventuelles (immobilisations), et, dans les entreprises de plus de 300 salariés, dépenses de recherche et développement, s'il y a lieu,
- Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise (obligation effective depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016) : diagnostic et analyse de la situation respective des femmes et des hommes pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise en matière d'embauche, de formation, de promotion professionnelle, de qualification, de classification, de conditions de travail, de sécurité et de santé au travail, de rémunération effective et d'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle, analyse des écarts de salaires et de déroulement de carrière en fonction de l'âge, de la qualification et de l'ancienneté, évolution des taux de promotion respectifs des femmes et des hommes par métiers dans l'entreprise.
  - Voici les résultats de mon étude du BDES concernant la politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein du magasin.
  - Dans la répartition globale de l'effectif, les femmes représentent 65% de l'effectif total.
  - Parmi, les 11 agents de maîtrise (grade le plus élevé du magasin, puisqu'il n'y a aucun salarié en catégorie cadre), les femmes sont 7. Soit 63% des agents de maîtrise. Cependant parmi ces 11 agents de maîtrise, 6 sont au niveau 5 et 5 sont au niveau 6. Et au niveau le plus élevé, les femmes sont en minorité (2 femmes pour 3 hommes).
  - Lors de 2015, 30 femmes ont été embauchées, dont 28 en CDD. Il y a eu 6 hommes embauchés dont 2 en CDI.

- Il y a eu 6 promotions lors de l'année 2015, 6 changements de niveau, tous ont concernés les femmes. 5 d'entre elles avaient peu d'ancienneté (0 à 5 ans). Et la dernière femme ayant eu le changement de niveau avait 6 à 10 ans d'ancienneté.
- Au niveau des conditions de travail, il y a eu 6 accidents de travail (3 hommes et 3 femmes), une seule maladie professionnelle décelée, et 86 arrêts maladie (dont 78 ont touché les femmes).
- La rémunération moyenne par sexe et par catégorie professionnelle :

<b>Catégorie professionnelle</b>	<b>Hommes</b>	<b>Femmes</b>
<b>Agents de maitrise</b>	1774	1703,66
<b>Employés</b>	1459,5	1464,5

- Au niveau de l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale, qui concerne le temps partiel, tous les temps partiels du SUPER U concernent les femmes. Il y a avait 19 contrats de travail à temps partiel, ce qui représentaient 17% de l'effectif.
- Fonds propres et endettement : capitaux propres de l'entreprise, emprunts et dettes financières dont échéances et charges financières, impôts et taxes,
- Ensemble des éléments de la rémunération des salariés et dirigeants :
  - Évolution des rémunérations salariales (frais de personnel y compris cotisations sociales, évolutions salariales par catégorie et par sexe, salaire de base minimum, salaire moyen ou médian, par sexe et par catégorie professionnelle),
  - Épargne salariale : intéressement, participation,
- Activités sociales et culturelles : montant de la contribution aux activités sociales et culturelles du comité d'entreprise, mécénat,
- Rémunération des financeurs : actionnaires (revenus distribués) et actionnariat salarié (montant des actions détenues dans le cadre de l'épargne salariale, part dans le capital, dividendes reçus),
- Flux financiers à destination de l'entreprise : aides publiques, exonérations et réductions de cotisations sociales, crédits d'impôts, mécénat,
- Sous-traitance utilisée ou réalisée par l'entreprise,
- Transferts commerciaux et financiers entre les entités du groupe, le cas échéant : transferts de capitaux, cessions, fusions, et acquisitions réalisées.

En cas de BDES incomplète ou non mise à jour, le comité d'entreprise peut saisir le tribunal de grande instance pour qu'il ordonne la communication par l'employeur des éléments manquants. Il faut donc prendre ce sujet avec sérieux et ne pas omettre de mentionner un dossier de cette base de données. Toutes les informations de la base de données économique et sociales doivent porter sur les 2 années précédentes, sur l'année en cours et enfin les perspectives sur les 3 années à venir. Il faut ainsi chaque année faire un bilan des 2 années passées afin de voir quels objectifs ont été réalisés, lesquels ont échoué. Et faire un plan d'action sur les 3 années à suivre, afin de donner la direction à suivre dans tous les domaines évoqués au cours de ce bilan social.

### 3.5. Les études des qualimètres et autres audits :

Il est important pour un magasin d'avoir recours à un qualimètre. Le qualimètre va évaluer la relation clients des salariés (les salariés ont-ils un comportement vendeur et donnent-ils des conseils aux clients), l'état de propreté des rayons (pas de présence d'emballage, ou de cartons vides dans le rayon), la présentation des salariés (uniforme du magasin, badge avec le prénom du salarié) ou encore la diversité des produits et notamment la présence de produit de la marque U.

Ce qualimètre est effectué par une personne extérieure au magasin, travaillant pour Système U. Le réseau Système U propose donc de comparer les scores du magasin avec les autres magasins du réseau. Il y aura donc 2 qualimètres par an. Il sera donc possible de suivre les évolutions des scores de chaque rayon.

Cet outil est obligatoire pour toutes les enseignes U puisque le qualimètre évalue en quelque sorte le ressenti client, cela fait partie des cotisations que le SUPER U doit verser à la centrale Système U Ouest et permet de situer le niveau de performance du magasin en termes de présentations générales par rapport au reste des magasins U.

Les audits sont eux aussi fortement conseillés et organisés par Système U. La centrale a donc un contrat avec un laboratoire EUROFINS qui va effectuer ces audits dans tous les magasins U de France. Il permet de faire un suivi hygiène au niveau des températures des frigos, de l'hygiène dans les laboratoires de boucherie, charcuterie, poissonnerie, boulangerie...

Ces audits servent surtout à savoir ce qui ne va pas et ce qu'il faut absolument améliorer pour l'hygiène car en cas de défaillance sur un de ces points lors d'un contrôle sanitaire, cela peut avoir de graves conséquences sur le magasin. Le magasin pourrait alors encourir une lourde sanction financière.

Cette question de l'hygiène étant essentielle, le magasin collabore avec un deuxième laboratoire, afin que tous les 2 mois, ce dernier fasse un bilan sur ces questions d'hygiène au sein du magasin.

## 4. Conclusion du mémoire :

Pour conclure ce mémoire, nous avons donc vu tout au long de ce travail que le rôle de DRH au sein d'une PME réserve des tâches diverses et variées. Il travaillera sur 2 grandes familles de tâches, la gestion des ressources humaines et les tâches administratives.

Le DRH se doit donc d'être très polyvalent concernant tout d'abord la gestion des ressources humaines. Son rôle a évolué pour se recentrer essentiellement sur la gestion des hommes, qu'il considère comme un facteur de production. L'émergence de cette profession a permis de créer une science de la gestion humaine, le management. Et grâce à cela, le DRH va alors chercher à optimiser ses moyens humains au profit de l'entreprise. Ceux-ci doivent être utilisés de manière optimale, tout comme les moyens matériels afin d'être le plus efficace possible sur l'utilisation de ces ressources qui sont un des principaux postes de dépenses d'une entreprise. Pour l'aider dans cette tâche complexe, le DRH peut s'appuyer sur des outils informatiques censés rationaliser au maximum l'utilisation des ressources humaines. L'outil VHT, créé par et pour les magasins U peut servir de référentiel en s'appuyant sur un système de comparaison avec les autres magasins de même type que le nôtre. En plus de cela, il existe des aides de l'Etat qui sous les formes de contrats aidés ou d'aides à l'embauche vont tenter de soutenir les entreprises et notamment les petites et moyennes entreprises, afin de relancer la création d'emplois dans le pays.

Le recrutement est une tâche importante puisque cela aura des conséquences sur la qualité de travail à venir. Pour que cela soit bien géré, il faut donc avoir une politique claire de recrutement, claire et juste. Depuis la prise de connaissance d'un besoin à l'embauche finalisée, le DRH va passer par plusieurs phases. Que ça soit la création de l'offre d'emploi, puis l'analyse des candidatures et enfin la gestion des entretiens afin de révéler le candidat le plus adapté aux besoins et à la mentalité de l'entreprise.

En enfin la troisième partie de la gestion des ressources humaines concerne la planification des différentes actions à mener. Les plannings sont évidemment au programme, tout comme la planification des périodes de formation accordées à ses salariés. Il faudra réfléchir correctement, ne pas envoyer les salariés se former n'importe quel jour, de n'importe quelle période. Puisque les besoins humains sont parfois différents. En plus, en organisant bien et en regroupant certaines formations, il sera possible de réaliser des économies.

Les tâches administratives complètent la gestion des ressources humaines. Celles-ci sont souvent fastidieuses et chronophages. Cependant elles sont obligatoires et permettent à l'entreprise de rester dans la légalité.

Cela commence par la formation des contrats, chaque type de contrat aura ses spécificités. Il existe un choix multiple entre les CDD, CDI, les avenants, les contrats d'avenir, les contrats de générations, les contrats de professionnalisation et les contrats d'alternance. L'importance est d'être cohérent avec la politique de recrutement et la politique d'optimisation de la masse salariale.

Ensuite, la fiscalité est souvent décriée et crainte par les entreprises. Et en effet, il existe beaucoup de taxes et autres cotisations à payer pour les entreprises. Ces taxes vont servir à financer les caisses d'allocations chômage, de retraite, mais aussi la formation professionnelle ou encore le droit de la propriété intellectuelle avec la rémunération équitable qui est taxée sur les magasins de grande surface pour être autorisés à diffuser de la musique de fond au sein du magasin. Cependant, en prenant le

temps d'étudier toutes les techniques possibles, il sera possible de bénéficier de différentes exonérations fiscales ou de charges.

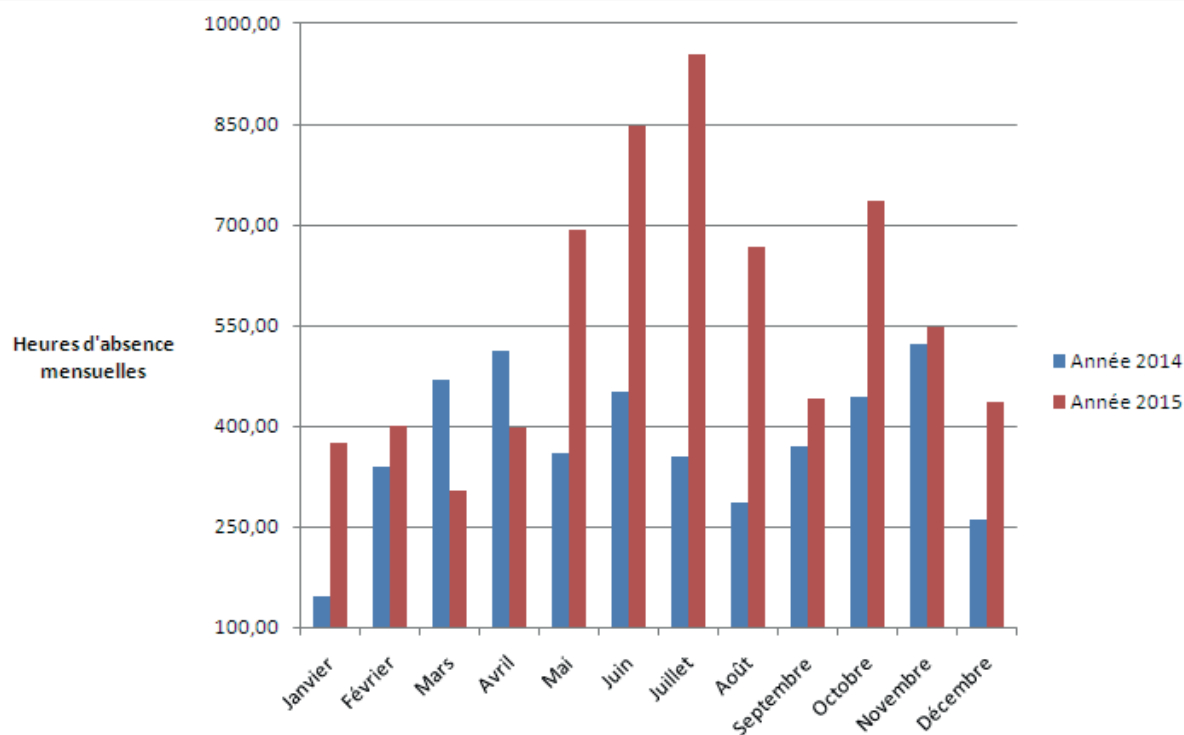
Les obligations patronales envers ses salariés vont réunir. Les salariés ont le droit à un entretien professionnel individuel avec leur responsable direct tous les 2 ans. Suite à cet entretien il peut demander à rencontrer personnellement l'employeur. Mais il pourra également faire part de ses volontés de formations, de son ressenti concernant les conditions de travail, la relation avec ses collègues et avec la hiérarchie. Autre obligation patronale, celle de veiller à la bonne santé physique et morale de ses salariés. Donc pour cela, le DRH devra collaborer avec la médecine du travail afin d'organiser tous les 2 ans une visite médicale pour chacun de ses salariés.

Les relations sociales avec ses salariés vont également avoir lieu avec les instances représentatives du personnel. Il existe deux comités obligatoires, le Comité d'Entreprise et la Comité d'Hygiène, de Santé et des Conditions de Travail. Ces 2 comités ont des rôles bien distincts mais possèdent des droits de réclamer certains documents fournis par la direction afin de connaître le bilan social, les mesures prises en cours les concernant.

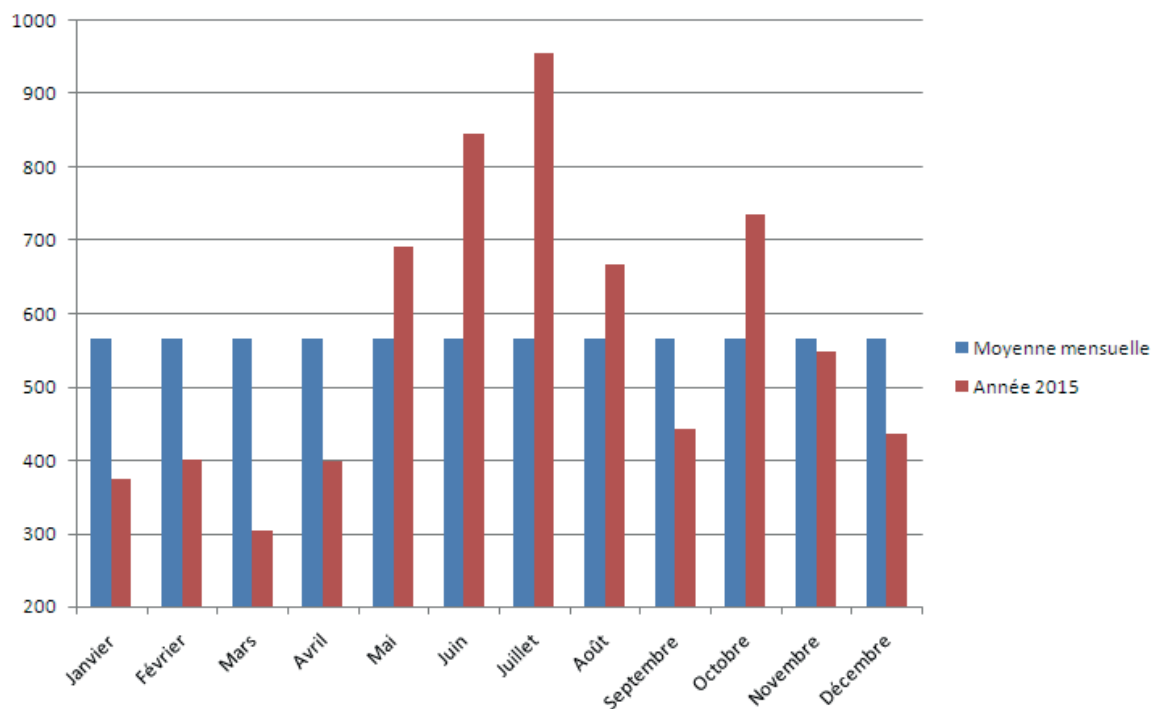
Et enfin, le magasin est testé plusieurs fois dans l'année par des qualimètres et audits. Les premiers évaluent la performance du magasin concernant la représentation de l'image de la marque U et les seconds vont plutôt s'orienter sur le respect des règles d'hygiène dans les rayons à risques.

# ANNEXE :

GRAPHIQUE 1 : Comparaison des absences entre 2014 et 2015 :



GRAPHIQUE 2 : Comparaison des absences de 2015 par rapport à la moyenne mensuelle :





# BIBLIOGRAPHIE :

---

## **Thèmes abordés :**

### **La gestion des ressources humaines :**

1. Cours du Master 1 Management lors du Semestre 1, Gestion des Ressources Humaines. Auteur : M. JOLLIVET Thierry, Maître de Conférence Université du Maine.

2. Les fiches outils ressources humaines – Le processus de recrutement. Auteurs : B.Miquel, F.Pouyenne Vignau et F.Saulnier, étudiants du Master Management des Ressources Humaines, IAE de Toulouse. Cours de K.Mignonac, Maître de Conférence à l'IAE de Toulouse et P.Ourliac, consultant.

Lien :

<http://www.iae-toulouse.fr/files/sitemrh/Le-processus-de-recrutement>

3. La politique de recrutement (Source : Guide Social / UNIVERS qui est le réseau intranet de Système U)

4. Motivation – Wikipédia.

5. Rensis LIKERT – Wikipédia

6. F.W. TAYLOR – Wikipédia

7. L'intéressement – Wikipédia,

8. Épargne salariale : intéressement : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2140>

9. Participation, intéressement : principe. Ooreka : <https://epargne-salariale.ooreka.fr/comprendre/participation-et-interessement>

### **Les lois et la fiscalité :**

10. Aide à l'embauche pour les PME :

<http://travail-emploi.gouv.fr/grands-dossiers/embauchepme/>

<http://travail-emploi.gouv.fr/grands-dossiers/plan-tpe-pme/>

11. Qu'est ce que va changer le projet de la loi travail ?

<http://travail-emploi.gouv.fr/grands-dossiers/projet-de-loi-travail/que-va-changer-le-projet-de-loi-travail/article/pour-les-tpe-pme>

12. Contrat de génération :

<https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31262>

13. CICE : Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi :

<https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31326>

14. Quels sont les forfaits pour les redevances de diffusion de musique dans un commerce ?

<https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F24522>

15. Fiscalité des PME :

<https://www.netpme.fr/info-conseil-1/gestion-entreprise/fiscalite/legislation?onglet=outils>

16. Les travailleurs handicapés :

<https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F15204>

## **Les outils SIRH :**

17. Le SIRH un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise :

Auteurs : G.Exbrayat, N.Fisteberg et R.Fouesnant

<http://mba->

[rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba\\_rh/pdf/Travaux\\_anciens/SIRH\\_et\\_GRH\\_.pdf](http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/SIRH_et_GRH_.pdf)

18. Tempsia™, solution de gestion des temps et des présences s'est préparé pour l'été :

Lien : <http://holydis.com/actualite/2010/tempsia%E2%84%A2-solution-de-gestion-des-temps-et-des-presences-s%E2%80%99est-prepare-pour-l%E2%80%99ete>

## **La formation professionnelle :**

19. Compte Personnel de Formation :

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F10705>

Wikipédia.

20. Congé individuel de formation (CIF) :

Wikipédia.

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F14018>

<http://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-professionnelle-des-salaries/article/le-conge-individuel-de-formation-cif>

21. Procédures de formation professionnelle :

UNISVERS

## **22. Représentation du personnel dans l'entreprise :**

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/N518>

23. CHSCT :

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2349>

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2355>

24. CE :

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F96>

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F100>

**25. Médecine du travail :**

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2211>