

Introduction

À l'heure où la dynamisation et l'aide aux PME sont des axes prioritaires de développement économique de la France comme de l'Union européenne, il ne suffit pas de donner des moyens de financement aux PME.

Créer des zones à la fiscalité avantageuse, des passerelles de mise en réseau des PME, des réductions de charges, des pôles de recherche et d'excellence régionaux et nationaux, est indispensable

Cependant n'oublions pas que les premières ressources des PME sont, avant tout, leurs « travailleurs ».

Or, dans le domaine des ressources humaines, peu de créateurs et dirigeants de PME ont reçu une formation initiale. Ces entrepreneurs créent courageusement, innovent, gèrent et développent leurs entreprises en créant de l'emploi, sans bénéficier de réelles aides ni d'outils pour les accompagner dans la gestion RH.

D'ailleurs, précisons dès à présent que ce guide s'adresse prioritairement, mais sans exclusivité, aux entreprises dépourvues de service RH, pour lesquelles les dirigeants ou cadres vont gérer les ressources humaines.

Ceci implique que nous soyons partis du postulat qu'il n'y ait ni logiciel de gestion des RH, ni moyens humains, ni l'expertise que nous trouvons habituellement dans une DRH. Notre ouvrage doit donc être considéré dans ce seul contexte.

Par rapport à ce contexte, il ressort que dans bien des cas, la première préoccupation relative à la gestion des PME, le sujet sur lequel les dirigeants ont le plus d'interrogations et ressentent un manque de lisibilité réel, est celui de la gestion RH.

Ce qui est compréhensible dès lors que chacun prend du recul sur la situation et la responsabilité des dirigeants de PME.

Les dirigeants de PME ont en effet un temps et des ressources beaucoup plus limités que ceux des grandes entreprises qui disposent d'un service RH, alors que pour autant ils sont soumis au même Code du travail, aux mêmes charges sociales, au même risque prud'homal...

Par ailleurs – et cela n'est pas anodin – rappelons que dans une PME, les salariés sont d'autant plus « impactants » sur l'organisation qu'ils sont peu nombreux et la gestion des RH n'en est que plus essentielle et sensible.

Or, le management RH devient de plus en plus complexe, tant par la multiplication des normes législatives et réglementaires qui l'encadrent, malgré les appels à la simplification du droit du travail, que par la pression sociale et financière !

La crise économique que nous vivons depuis 2008 et qui se poursuit encore à l'heure où cet ouvrage paraît, met à mal les marges des entreprises, qui doivent exploiter toutes les pistes possibles pour développer leur performance globale et également réduire leurs coûts dont la masse salariale est bien souvent le premier poste.

Dans un tel contexte, le dirigeant de PME qui a si peu de temps mais la responsabilité de diriger ses collaborateurs, de continuer à trouver des clients, d'essayer de maintenir son résultat positif, de respecter toutes les normes trouvera sûrement un intérêt à disposer d'un guide RH qui lui soit tout particulièrement destiné.

En effet, quel être humain, dans un domaine qu'il ne connaît pas et qui lui semble fluctuant, hostile et dangereux, n'a pas le désir de disposer d'un « mode d'emploi » qui lui explique ce qu'il peut faire ou ne pas faire et lui offre un conseil pratique, accessible, opérationnel et applicable à sa vie quotidienne ?

Certes, il existe déjà de nombreux ouvrages dans le domaine des RH, rédigés par des auteurs de grand talent qui apportent de nombreuses clés de lecture à l'ensemble des professionnels du métier RH, étudiants ou collaborateurs des directions des ressources humaines.

En rencontrant durant notre parcours des dirigeants de PME qui, justement, ne sont pas des professionnels du métier RH mais qui doivent néanmoins en assumer la responsabilité ; en écoutant avec attention leur besoin d'avoir une clé de lecture leur permettant d'aborder avec plus de sérénité leurs problématiques et pour l'avoir vécu nous-mêmes en PME, il nous est apparu nécessaire de leur apporter l'outil qu'ils attendaient.

Nous parlons bien d'un outil, d'un objet professionnel à caractère pratique et opérationnel, utilisable dans la vie réelle de l'entreprise. Il est important de prendre en considération que la lecture de cet ouvrage ne peut s'apparenter à celle d'une recherche théorique ou de prospective. Ce que vous avez entre les mains est certes un ouvrage à lire, mais c'est avant tout un outil dont vous vous servirez.

Dans la même veine, le but n'a pas été de mener une étude sur un grand panel d'entreprises avec moult explications théoriques, ni de compiler des résultats d'analyses réalisées avec une démarche scientifique rigoureuse.

En revanche, vous y trouverez des recommandations pratiques et pragmatiques répondant aux situations les plus courantes de la gestion des RH.

Quant à la méthodologie suivie, chaque chapitre est destiné à dresser un état des lieux des principales règles juridiques qui entourent le sujet, puis d'apporter des pistes de solutions concrètes à l'aide de schémas, d'exemples de procédures et de conseils. Une synthèse en fin de chapitre vous permettra d'identifier en quelques lignes les points essentiels à retenir.

Enfin, nous avons privilégié une rédaction directe et efficace, illustrée par un maximum de représentations visuelles afin de faciliter la navigation entre les idées exposées. D'ailleurs, rien ne s'oppose à ce que vous utilisiez le guide suivant les thèmes qui vous préoccupent en priorité, chaque chapitre pouvant être utilisé individuellement.

Bien qu'il ne soit pas un ouvrage juridique, ce guide comporte des notions liées au droit du travail, aussi nous devons de souligner avec insistance que les aspects juridiques développés sont valables à l'heure où nous achevons ces lignes et ce, jusqu'aux prochains changements législatif et réglementaire.

Entre autres, l'accord national interprofessionnel signé entre les principales organisations syndicales salariées et patronales le 11 janvier 2013 apporte de nouveaux dispositifs importants.

Bien entendu, nous vous indiquons les dispositifs dont les lois et décrets sont déjà connus à l'heure de rédaction de cet ouvrage. Cependant, certaines lois ne sont pas encore parues et certains dispositifs ont une date limite d'entrée en vigueur trop éloignée pour vous apporter un état des lieux de la pratique en la matière.

Ainsi, nous vous recommandons de vérifier avec attention les règles juridiques applicables au moment où vous seriez amenés à suivre la procédure que nous vous conseillons.

De même, nos propos ne constituent pas des règles ou des solutions « absolues » et n'engagent que nous, sans la moindre velléité de représenter une doctrine quelconque de la profession. Notre seule ambition est de vous apporter des axes pratiques pour gérer les situations concrètes que vous rencontrez dans votre quotidien. Il sera toujours nécessaire d'adapter nos recommandations à votre entreprise et à ses spécificités.

À présent, nous avons l'ambition que cet ouvrage vous soit utile et vous souhaitons d'éprouver une satisfaction à vous en servir encore plus qu'à le lire ; autant que nous-mêmes en avons eu à le rédiger dans le but d'en faire, à votre bénéfice, « une carte simplifiée et lisible pour naviguer entre les écueils de la gestion RH ».

1

Comment organiser son année civile du point de vue social/RH ?

« Le social et la RH, vont encore me compliquer la vie... »

« On ne sait jamais ce qui va nous tomber dessus, il y a toujours quelque chose que nous n'avons pas anticipé ! »

Préparer ses budgets, planifier sa production, les nouvelles cibles clientèle... Il y a déjà tant à faire, alors faut-il encore préparer la gestion des ressources humaines même si on n'est pas une multinationale ?

La réponse est évidemment positive, car quelle que soit la taille de l'entreprise, la gestion RH en est un rouage essentiel, peut-être encore plus important pour les entreprises de taille réduite.

Avec la méthodologie que nous vous proposons, et un minimum de rigueur ; préparer, anticiper, et réussir le cycle de gestion RH vous donnera une visibilité accrue sur votre stratégie globale et vous permettra de ne plus subir le cycle de gestion RH mais de le contrôler.

Les clés de la préparation du cycle de gestion RH se situent dans deux domaines majeurs :

- ▶ les jalons légaux dictés par le calendrier donné par le Code du travail ;
- ▶ les grands jalons dictés par le pilotage business de l'entreprise.

L'année civile tout entière est ponctuée par ces différents jalons, qui bien que certains ne soient pas dictés par des impératifs légaux, sont indispensables à la gestion de l'entreprise et restent étroitement liés.

Ces différents jalons requièrent de compiler de nombreuses données, de les analyser, de les synthétiser et, bien souvent, de créer des documents qui obéissent à un format donné.

Nous précisons ici que nous traitons des jalons principaux de l'année RH, nous ne considérons donc pas dans les pages suivantes les événements récurrents mensuels qui relèvent de la gestion quotidienne des ressources humaines, voire d'une entreprise. Il est évident qu'il faut les intégrer dans la préparation de l'année RH.

Certains jalons, tels que la consultation et la transmission d'information au comité d'entreprise et CHSCT, ne concernent bien évidemment que les entreprises qui en sont pourvues.

Compte tenu de la masse de travail que représente la réalisation de ces jalons, quelle que soit la taille de l'entreprise concernée, nous vous proposons une vision globale sur l'ensemble de ces principaux jalons à préparer, ainsi qu'un processus destiné à vous aider dans la préparation de l'ensemble des phases nécessaires à la réalisation de ces jalons.

L'organisation du chapitre est la suivante :

- ▶ schéma des principaux jalons légaux de l'année civile ;
- ▶ schéma des principaux jalons business de l'année civile ;
- ▶ présentation des différents jalons ;
- ▶ présentation du processus à suivre pour organiser la préparation de l'ensemble des jalons ;
- ▶ synthèse sur le chapitre.

Tableau 1.1 Les principaux jalons légaux de l'année civile en matière RH

| | |
|--|--|
| DADS | Définissent un calendrier d'obligations à planifier et préparer, variable selon l'effectif de l'entreprise |
| Déclaration formation 2483 | |
| Information économique du CE | |
| Document unique et plan de prévention | |
| Négociation annuelle obligatoire | |
| Présentation du bilan de formation et des orientations | |
| Présentation du plan de formation | |
| Entretiens annuels | |

Tableau 1.2 Les principaux jalons business (non obligatoires mais très recommandés) de l'année civile en matière RH

| | |
|--|--|
| Budget des effectifs | Définissent certains objectifs, les contraintes et les moyens de l'entreprise en matière de gestion RH |
| Budget masse salariale et augmentations | |
| Revue des potentiels | |
| Rétroplanning des projets nécessitant l'avis des IRP (CE, DP, CHSCT) | |

1.1 Présentation des jalons légaux de l'année civile

1.1.1 La DADS

C'est la déclaration annuelle des données sociales.

Il s'agit d'une démarche obligatoire pour l'ensemble des entreprises relevant du régime général ainsi que pour les collectivités publiques. Effectuée à partir du logiciel de paie cette démarche transmet l'ensemble des données relatives aux salariés : salaires, charges sociales payées, etc.

Si vous gérez votre paie en interne, vous êtes habilités à déclarer vous-même la DADS. Si votre paie est gérée par un tiers externe, tel qu'un cabinet d'expert-comptable ou de gestionnaire de la paye, celui-ci est habilité à effectuer la déclaration au nom de la personne morale.

L'envoi de la déclaration s'effectue dans le cadre du calendrier légal ci-dessous :

- ▶ au plus tard le 31 janvier pour les déclarations annuelles :
 - ▼ pour la CNAV/TDS et les institutions de retraite complémentaire AGIRC et ARRCO (IRC),
 - ▼ pour les institutions de prévoyance (IP), les mutuelles, les sociétés d'assurances et leurs délégataires de gestion ;
- ▶ en fonction des événements pour les institutions de prévoyance (IP) et des mutuelles ;
- ▶ par trimestre pour les sociétés d'assurances et leurs délégataires de gestion.

1.1.2 La déclaration 2483, relative aux dépenses réalisées sur l'année écoulée en matière de formation professionnelle

Cette démarche administrative s'impose aux employeurs qui emploient plus de 10 salariés.

En effet, ces employeurs doivent attester, à travers cette démarche administrative, avoir utilisé ou versé leur contribution obligatoire au titre de la formation professionnelle dans l'année écoulée.

La déclaration 2483 est un document formaté, un document Cerfa, que l'employeur doit envoyer au Trésor public dont il dépend **au plus tard le deuxième jour ouvré suivant le 1^{er} mai** de l'année en cours pour les dépenses de formation de l'année précédente.

Il faut retenir que la déclaration demande un nombre important de données, relatives aux effectifs, aux salaires, aux dépenses de formation de l'année précédente.

À ce titre, les données relatives aux salaires et aux effectifs sont généralement aisées à se procurer *via* le logiciel de paie de l'entreprise ; pour autant, les données relatives aux dépenses formation peuvent être complexes à réunir et à synthétiser s'il n'y a pas eu de gestion rigoureuse des dépenses de formation au cours de l'année concernée, à défaut d'avoir un logiciel dédié à la gestion de l'information dans l'entreprise.

Nous aborderons plus en détail ce point dans le chapitre relatif à l'utilisation du budget formation.

1.1.3 L'information économique du comité d'entreprise (CE)

Toute entreprise qui possède un comité d'entreprise (à partir de 50 salariés), est tenue de transmettre à ce dernier une information économique qui lui permette d'exercer ses attributions.

◆ Dans les entreprises de moins de 300 salariés

L'information est annuelle et sous la forme d'un rapport unique. Bien que le Code du travail ne fixe aucune date limite de remise de ce rapport, **nous vous recommandons de le remettre au CE durant le premier trimestre** de l'année en cours pour les données de l'année précédente.

Il convient de préciser que ce rapport vient en complément, et non en substitution, des documents publiés par l'entreprise et destinés aux actionnaires tels que les rapports annuels, les comptes de résultat...

◆ Dans les entreprises de plus de 300 salariés

Le rapport annuel est complété par la remise de tableaux trimestriels qui traitent notamment de l'évolution des commandes, de l'exécution des programmes de

production et d'investissements, de la situation financière (retards de paiement...), de la situation générale de l'emploi et des perspectives pour l'année à venir par l'intermédiaire de comptes prévisionnels.

Le contenu de ces informations, précisé à l'article L2323-47 du Code du travail, appelle généralement à recourir à l'expert-comptable de l'entreprise et à d'autres sources d'informations internes ; c'est pourquoi nous vous recommandons d'anticiper sa préparation en début d'année, notamment si vous venez de franchir le seuil des 300 salariés.

1.1.4 Document unique et plan de prévention des risques

Toute entreprise est soumise à l'obligation générale de veiller à la sécurité de ses salariés.

Il faut bien saisir que cette obligation est une obligation de résultat, et pas seulement de moyens.

La responsabilité de l'employeur est engagée en cas d'événement grave lié à la sécurité des salariés.

◆ Le document unique

L'employeur est tenu de procéder à une évaluation des risques auxquels sont exposés l'ensemble de ses salariés, ainsi que les personnes provenant de l'extérieur de l'entreprise.

Cette évaluation des risques est consignée dans un document obligatoire, le document unique. Le décret de 2001 a mis en évidence le fait que l'employeur devait identifier les risques encourus par ses salariés et autres sur le plan de la sécurité et de la santé.

Les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ne déterminent ni les modalités ni la forme de ce document. Cependant, il est préférable de le rédiger avec attention sachant qu'il doit être tenu à la disposition de l'inspection du travail, des représentants du personnel, des salariés et des membres du CHSCT.

◆ Le plan de prévention

En quelque sorte, vous pouvez le considérer comme la « réponse » aux risques identifiés dans le document unique, et il doit être également rédigé avec le plus grand soin.

Dans ce document, figurent les actions prévues sur l'année à venir par l'employeur pour réduire ou éliminer les risques identifiés dans l'entreprise.

Rédiger ces documents prend du temps, demande le plus souvent de collaborer avec les membres du CHSCT ou les représentants du personnel existant dans l'entreprise, ainsi qu'avec les chefs de service et managers de l'entreprise.

Idéalement, la rédaction de ces documents doit être faite au premier trimestre de l'année, notamment si des projets majeurs avec des conséquences importantes sur les processus de travail, l'équipement de travail, les matériaux utilisés (peinture au chrome au lieu d'une peinture à l'eau), les horaires de travail, sont modifiés dans l'année.

Le lien avec le (les) projet(s) de l'entreprise et *a fortiori* la saisonnalité de l'activité de l'entreprise, sont fondamentaux dans la préparation de cette échéance obligatoire de l'année RH.

1.1.5 Négociation annuelle obligatoire, NAO

Dans les entreprises où il existe une ou plusieurs organisations syndicales représentatives, le Code du travail impose l'existence d'une négociation tous les ans entre l'employeur et les organisations syndicales représentatives.

La législation n'impose pas de date ni de calendrier précis pour la tenue de cette négociation, cependant **l'employeur doit, dans les 12 mois qui suivent la dernière négociation, engager obligatoirement une nouvelle négociation avec les organisations syndicales.**

La NAO doit être préparée minutieusement. Elle impose une préparation chiffrée réalisée par l'employeur, tenant compte de l'évolution de son activité, des variables de la situation économique et financière pour l'année à venir, voire les trois prochaines années si sa visibilité peut porter jusqu'à cet horizon.

Il faut en outre garder à l'esprit que l'employeur qui ne respecte pas cette obligation annuelle est sanctionné par la réduction, voire idéalement la suppression des allègements de certaines charges sociales.

Le Code du travail stipule que le nombre de réunions est au minimum de deux, l'employeur doit également avoir à l'esprit qu'il lui faut remettre des documents aux délégués syndicaux.

Le contenu de cette négociation porte, entre autres, sur :

- ▶ les salaires ;
- ▶ la durée effective du travail et l'organisation du temps de travail ;
- ▶ l'éventuelle création d'un dispositif d'épargne salariale ou sur les modalités du dispositif s'il est déjà présent dans l'entreprise ;

- ▶ la création d'un régime de prévoyance maladie si les salariés ne sont pas couverts par un accord dans l'entreprise ;
- ▶ l'égalité hommes-femmes.

La préparation de cette réunion qui doit également constituer un moment de dialogue social bien plus qu'un moment de confrontation, demande du temps et la compilation d'un certain nombre de données, puis la phase finale de rédaction de la NAO.

Dans la pratique, nous vous recommandons de ne pas engager cette négociation sans avoir préalablement établi une stratégie, défini vos objectifs en phase avec votre anticipation de la situation économique et sociale de votre entreprise.

Nous reviendrons plus en détail sur cette négociation dans le chapitre relatif aux relations sociales.

1.1.6 Bilan de formation et des orientations stratégiques en matière de formation

La gestion de la formation en entreprise, régie par le Code du travail, impose notamment une présentation du bilan du plan de formation de l'année précédente et des orientations envisagées par l'entreprise pour l'année à venir.

En termes de calendrier, vous devez présenter votre projet de plan et vos orientations stratégiques de formation sur la base de deux réunions organisées, la première le 1^{er} octobre et la seconde avant le 31 décembre.

La présentation de ce projet de plan est une étape obligatoire indispensable au cours de la gestion de l'année RH. Ce bilan de formation est un document à remettre aux membres du CE, ou aux délégués du personnel si l'entreprise est dépourvue de CE.

Le contenu de ce bilan est principalement articulé autour du nombre d'heures de formation réalisées, du nombre d'effectifs formés au cours de l'année écoulée, du taux de réalisation par rapport aux formations prévues dans le plan et du budget utilisé, cela pour chaque type d'action de formation, en cohérence de préférence avec l'accord de GPEC.

Voici un exemple de bilan de formation simplifié.

| Action de formation | Heures réalisées | Effectifs formés | Taux de réalisation | Budget utilisé |
|---------------------|------------------|------------------|---------------------|----------------|
| Anglais | 300 | 10 | 50 % | 21 000 € |

Afin de préparer ce bilan avec efficacité il est indispensable de suivre tout au long de l'année le déroulement des actions de formation, et de tenir à jour, à défaut d'avoir un logiciel dédié à la gestion de la formation, un tableau recensant pour chaque formation réalisée le nombre d'heures représentées ainsi que le nombre de salariés qui ont bénéficié de cette formation.

Les orientations de la formation professionnelle pour l'année à venir reflètent, globalement, les grands domaines d'acquisition de compétences que l'entreprise retient pour l'année à venir.

Ces domaines d'acquisition de compétences sont issus de la stratégie de l'entreprise.

Les actions qui seront planifiées dans le plan de formation ainsi que l'arbitrage budgétaire entre ces différentes actions seront déterminés par les axes stratégiques retenus à travers les orientations stratégiques de la formation de l'entreprise.

Idéalement, nous vous recommandons d'initier la réflexion sur les orientations de la formation avec les managers de l'entreprise vers le milieu de l'année. Ainsi, vous avez du temps pour piloter la réflexion et préparer vos documents.

Si l'entreprise dispose d'un CE, il sera prudent de communiquer auprès de ce dernier les documents relatifs à cette présentation idéalement début septembre.

Ceci permettra un dialogue social constructif sur le sujet de la formation.

1.1.7 Projet de plan de formation

Une fois la présentation du bilan de formation en des orientations stratégiques effectuée l'employeur expose son projet de plan de formation aux membres du CE ou, à défaut, aux délégués du personnel.

Votre projet de plan de formation doit être présenté avant le 31 décembre.

Le projet de plan de formation se présente généralement sous la forme d'un tableau, qui reprend :

- ▶ les actions de formation : d'adaptation du salarié ou de développement des compétences retenues par rapport aux axes de formation stratégique ;
- ▶ le nombre d'heures de formation envisagées pour chaque action ;
- ▶ les effectifs qui seront formés et la catégorie de salariés concernée ;
- ▶ le degré de priorité de l'action ;
- ▶ le budget global prévu pour l'action de formation.

| Action de formation | Nombre d'heures prévues | Effectifs prévus | Priorité | Budget prévu |
|---------------------|-------------------------|------------------|----------|--------------|
| Droit du travail | 42 | 2 | 4 | 4 000 € |

La préparation de ce document requiert du temps, de l'organisation et une vraie vision sur votre projet de formation pour l'année à venir, nous le verrons ultérieurement dans le chapitre relatif à la formation.

Pour le moment, nous vous recommandons de débiter la préparation du plan de formation au milieu de l'année en cours, voire avant.

Bien entendu, cela dépend de votre dimension en termes d'effectifs, de votre budget, de votre besoin de formation, etc.

Dans la pratique, vous pourrez facilement vous permettre d'attendre le début du mois de juillet ou le mois d'août pour préparer votre plan si celui-ci ne représente que quelques salariés... et encore, nous vous invitons à l'anticipation si vos formations sont très spécifiques.

En termes d'organisation pour des plans de formation qui commencent à être importants, la personne en charge de la gestion RH doit se saisir du dossier suffisamment en amont dans l'année pour réaliser l'ensemble des phases préparatoires.

Il est indispensable que le dirigeant se mobilise également sur le sujet, notamment en termes d'arbitrage sur les moyens budgétaires. Il pourra en outre s'appuyer sur le comité de direction ou sur les principaux cadres de l'entreprise pour déterminer ce qu'il est réellement possible de faire en matière de formation par rapport aux contraintes opérationnelles de l'entreprise.

Même si cela sera développé plus en détail, nous soulignons dès à présent que l'enjeu de la formation est crucial pour la compétitivité, le développement, voire la pérennité d'une PME.

Au-delà de l'aspect légal et obligatoire, il y a un véritable enjeu stratégique et business que nous vous suggérons de ne pas relayer en arrière-plan de vos nombreuses préoccupations.

1.1.8 Les entretiens annuels d'évaluation

Les dispositions du Code du travail stipulent qu'une fois par an, l'employeur doit rencontrer ses salariés individuellement, afin de procéder à un bilan de l'année écoulée et d'identifier les axes de progrès ainsi que les souhaits de ses salariés.

Contrairement à ce que nous pouvons parfois entendre, cette obligation légale pèse aussi sur les PME.

La réalisation de ces entretiens demande une forte préparation logistique, mais également une formation des managers qui vont conduire ces entretiens, à l'utilisation de l'outil, à la conclusion.

Il s'agit d'un moment attendu par les salariés, qui ne saurait être une source de tension due à un défaut de préparation logistique ou à un défaut de préparation des acteurs de ces entretiens.

Du point de vue logistique, il convient de déterminer la période à laquelle auront lieu ces entretiens.

En l'occurrence, il n'existe aucun calendrier légal, la contrainte tient surtout à l'activité de l'entreprise et à la possibilité de dégager un créneau (entre 30 minutes et 1 heure) pour chaque collaborateur et le manager qui animera l'entretien du collaborateur en question.

Ici, c'est votre plan de charge qui vous guidera pour déterminer la période. Ensuite, il convient de créer le support d'évaluation qui permettra d'animer les entretiens avec les salariés.

Actuellement, il n'existe pas de format obligatoire, cependant nous vous recommandons de structurer ce document autour :

- ▶ des réalisations effectuées par le salarié par rapport à sa fiche de poste, ses missions, ses objectifs : les « SMART » ;
- ▶ des souhaits d'évolution du salarié et son projet de formation ainsi que ceux identifiés par l'entreprise ;
- ▶ de « blocs » ou d'espaces vides que le salarié va remplir lui-même, librement, en autodéclaratif.

La logistique doit également prévoir la remontée des entretiens, ainsi que leur traitement. Il faut prévoir dès la conception du projet les acteurs qui seront les destinataires finaux des évaluations et l'utilisation qui en sera faite.

Nous insistons enfin sur l'aspect de communication autour des entretiens annuels d'évaluation.

Si vous devez créer pour la première fois les entretiens annuels d'évaluation, il faut consulter le CE et le CHSCT, ou à défaut les délégués du personnel. Le Code du travail fait de cette consultation une étape obligatoire du projet.

Cependant, au-delà des partenaires sociaux, il est encore plus important de communiquer auprès de l'ensemble des salariés sur le contenu même des entretiens annuels d'évaluation.

Nous reviendrons notamment dans le chapitre lié à « la constitution des équipes » sur les entretiens annuels d'évaluation. À présent, nous allons détailler les principaux jalons légaux de l'année civile en matière de gestion des RH, puis les principaux jalons business.

1.2 Présentation des étapes business

1.2.1 Le budget « des effectifs par service »

Le budget effectif, qui peut prendre d'autres appellations selon la terminologie de gestion de l'entreprise, consiste à déterminer pour l'année à venir la taille des effectifs pour chaque service de l'entreprise.

Cette détermination se fait en ETP (équivalent temps plein)

Chaque salarié à temps plein correspond à 1.0 ETP et chaque salarié à temps partiel correspond à x % d'un ETP, par exemple un mi-temps correspond à 05 ETP.

Le budget est déterminé par le nombre d'ETP nécessaire, compte tenu de la productivité d'un ETP et du volume prévisionnel à produire.

| Nom du service | Effectifs inscrits plein temps | Effectifs inscrits temps partiel | ETP budget | ETP réel |
|----------------|--------------------------------|----------------------------------|------------|----------|
| Production | 15 | 3 | 17 | 16 |

Dans cet exemple d'un service de production, les temps partiels, même au nombre de trois, ne représentent en réalité que l'équivalent de deux salariés à temps plein.

Cette étape, qui n'a pas de caractère obligatoire, est bien évidemment indispensable pour organiser efficacement l'année du point de vue RH. En effet, le budget effectif va déterminer le volume de recrutements, l'éventuel volume de réduction d'effectifs, le budget d'augmentation salariale par service, voire le budget formation possible par service.

Eu égard à son incidence sur la capacité de production de l'entreprise, sur la productivité, sur la rentabilité de l'entreprise à travers la masse salariale, il est bien entendu évident que la préparation du budget effectif doit être la plus rigoureuse possible et qu'il convient d'en faire un réexamen aussi fréquent que pour l'ensemble des autres budgets prévus dans le cycle de gestion de l'entreprise.

Afin de parvenir à une gestion la plus fine possible, nous vous recommandons de réaliser le budget effectif en équivalent temps plein ce qui permet d'optimiser l'utilisation des temps partiels ainsi que des contrats à durée déterminée ou de travail temporaire au sein de l'entreprise.

Dans la même perspective d'efficacité, nous recommandons que le budget effectif soit préparé en amont par chaque manager de services qui est le plus à même de faire le rapprochement entre besoins en effectifs, organisation de son service en termes de planning et évolution de ses besoins par rapport aux plans stratégiques que la direction lui aura communiqués. La consolidation des budgets réalisés en amont doit se faire idéalement auprès du cadre en charge de la gestion des ressources humaines, en collaboration avec le responsable financier de l'entreprise.

1.2.2 Le budget « masse salariale » et augmentation

Ce budget est l'un des plus importants en matière de gestion des ressources humaines mais également de gestion financière de l'entreprise. En effet, la masse salariale et les frais de personnel représentent souvent le premier poste de coût d'une entreprise, *a fortiori* lorsque celle-ci est de taille réduite.

La préparation de ce budget est une étape indispensable en matière de gestion, et elle s'appuie sur des données importantes à synthétiser ainsi que sur une projection de l'avenir de l'entreprise en termes financiers.

Pour réaliser le budget des augmentations, la première étape consiste à prendre en compte les prévisions de croissance en termes de chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise. Il convient d'ajouter à ces prévisions, qui rappelons-le ne sont que des estimations d'une projection sur l'avenir, les évolutions prévues du coût de l'entreprise. Afin d'être le plus complet possible, il convient de tenir compte chaque fois des chiffres et indices législatifs publiés en matière de taux de cotisations applicables à l'entreprise.

Une fois ces éléments en main, on peut prendre en considération l'évolution démographique ainsi que le budget effectif prévu par service.

Voici la méthodologie à suivre pour anticiper la masse salariale :

- ▶ L'évolution du chiffre d'affaires et des coûts de l'entreprise détermine l'objectif de rentabilité ainsi que le volume optimal de masse salariale.
- ▶ L'évolution des taux de cotisations, entre autres, détermine l'évolution légale et obligatoire de la masse salariale.
- ▶ Les données issues du budget effectif permettent de déterminer l'évolution de la masse salariale par rapport à l'évolution des effectifs.

Dès lors, le volume de la masse salariale peut être estimé. Ce volume de masse salariale est alors à rapprocher avec l'objectif de rentabilité et son volume optimal de masse salariale. De ce rapprochement se dégage une marge de manœuvre dans laquelle va s'inscrire l'éventuelle augmentation.

Par exemple, une PME verrait son chiffre d'affaires augmenter.

Dans le même temps, ses coûts (hors masse salariale) augmenteraient encore plus vite que son chiffre d'affaires mais, à effectif égal, sa marge serait encore positive bien que très faible.

Le dirigeant, dans cet exemple, peut déterminer que sa masse salariale optimale pour atteindre un objectif de rentabilité à l'équilibre serait de 260 000 € pour 12 salariés.

Prenons l'hypothèse que sa masse salariale actuelle serait déjà de 240 000 €

Dans une telle situation, si l'entreprise recrutait juste un seul salarié au SMIC, ceci augmenterait sa masse salariale de plus de 20 000 € et elle perdrait sa marge.

Même en conservant son effectif actuel, mais en accordant une augmentation générale supérieure à 20 000 € elle perdrait aussi sa marge.

Enfin, il suffirait d'une hausse de certaines cotisations pour augmenter la masse salariale dangereusement... et aller jusqu'à perdre la marge.

Du point de vue pratique, la préparation du budget masse salariale et augmentation se fait nécessairement en collaboration avec la direction financière de l'entreprise et le dirigeant, notamment parce que ce budget a une incidence directe sur le niveau de rentabilité de l'entreprise et donc sur sa performance économique.

Cependant, la dimension sociale est très importante dès lors que l'on parle de rémunération et donc d'augmentation. C'est pour cela qu'un arbitrage entre performance purement économique et préservation du climat social et de la performance globale de l'entreprise doit être systématiquement recherché.

Le dirigeant de l'entreprise, quelle que soit la taille de son entreprise, doit préparer en début d'année le budget masse salariale augmentation et procéder à cet arbitrage délicat mais indispensable, entre performance économique pure et dure et performance sociale.

1.2.3 Préparer le rétroplanning

Préparer le rétroplanning des projets qui demandent la consultation des institutions représentatives du personnel.

Ce jalon, parfois négligé dans la préparation de l'année, a pourtant un impact décisif sur la réalisation d'opérations d'envergure stratégique dans la vie d'une entreprise.

En effet, la législation applicable en matière de droit du travail impose dans nombre de cas à l'employeur de consulter et de recueillir l'avis des élus du personnel. La jurisprudence et la législation font de cette étape de consultation et de recueil de l'avis des représentants du personnel une étape significative, un moment crucial dans le sens où, sans l'avis des élus du personnel, le projet ne peut se poursuivre.

Or, la préparation de la consultation des représentants du personnel demande déjà un travail important en termes de rédaction, de communication, d'étude. Ensuite, le temps de consultation des représentants du personnel est lui-même soumis à une certaine part d'incertitude en fonction du climat social et du sujet sur lequel porte la consultation.

C'est pour cela qu'en début d'année, bien qu'il n'existe aucune obligation de calendrier légal, nous recommandons vivement la préparation d'un rétroplanning avec le dirigeant de l'entreprise et les cadres responsables des différents services, de tous les projets majeurs de l'année à venir.

À partir de ce rétroplanning, il est primordial de déterminer, par rapport au Code du travail ainsi que la jurisprudence, tous les projets qui requièrent la consultation des représentants du personnel. À partir de cette liste de projets, il devient possible d'évaluer, en tenant compte des procédures définies par le Code du travail (nombre de documents à produire, délais obligatoires, nombre de réunions...), le planning « réel » ou le calendrier de pilotage des projets.

Par exemple, le dirigeant d'une entreprise de 150 salariés envisage de modifier l'organisation du travail pour répondre à l'évolution de son marché. Pour cela, il a comme projet de mettre en place une organisation en 3 x 8, de déménager une filiale vers un site plus excentré, et de renégocier l'accord sur le temps de travail.

Pour mettre en place ces projets, et atteindre ses objectifs business, il est nécessaire de consulter le CE et le CHSCT, et de négocier avec les délégués syndicaux.

Si le dirigeant veut passer en 3 x 8 au mois de mai de l'année 2015, il faut qu'il prévoie et organise son calendrier social, notamment en fonction des délais légaux et du climat social avec ses instances de représentation du personnel. Dans ce cas précis, il serait très imprudent de ne pas consulter les IRP au plus tard en février, ni de commencer la négociation du nouvel accord en 2014.

1.3 Le processus à suivre pour préparer les étapes business et légales

Ce que nous vous proposons ci-dessous est une trame, une suggestion à adapter en fonction de la situation de chaque entreprise.

En début d'année :

- ▶ procéder à la réalisation du budget effectif et du budget masse salariale ;
- ▶ déterminer les projets qui demandent la consultation des IRP et les situer sur un calendrier appelé « plan de management RH ».

Ceci donne le cadre global de l'année RH : on sait quels sont les points indispensables au business et les impératifs financiers sont déterminés.

Ensuite, il est conseillé de planifier les jalons légaux à respecter selon la situation de l'entreprise sur le « plan de management RH ».

À partir de ce point, il faut déterminer pour chaque jalon du plan de management RH :

- ▶ les données à traiter ;
- ▶ les procédures juridiques imposées ;
- ▶ la disponibilité des données et le degré de connaissance des procédures en interne ;
- ▶ les étapes de préparation de chaque jalon ;
- ▶ le (ou les) acteur(s) en charge de la préparation et de la réalisation de chaque jalon.

SYNTHÈSE, CE QU'IL FAUT RETENIR

- > L'année RH se prépare un minimum, quelle que soit la taille de l'entreprise, sachant que la gestion des RH a des conséquences majeures sur toute l'organisation.
- > L'anticipation des projets business, qui permet de déterminer les procédures légales obligatoires qui en découlent du point de vue RH (consultation du CE et CHSCT, accords à négocier...) est indispensable.
- > La préparation de l'année RH exige de prendre en compte les aspects légaux et business.
- > Certains jalons de l'année RH relèvent d'un calendrier qui s'impose à l'entreprise, alors que d'autres relèvent de la libre organisation de l'entreprise.
- > La préparation logistique et administrative des procédures RH est longue et demande de savoir recueillir et utiliser des données parfois éparpillées ayant plusieurs sources
- > La réalisation des procédures ne dépend pas seulement de l'employeur mais aussi des partenaires sociaux.
- > Anticiper les événements RH de l'année, avoir une vision sur leur impact, les conditions de leur réalisation, c'est ne plus subir la gestion RH mais l'intégrer dans la gestion de l'entreprise.