



La gestion des ressources humaines pour les PME





Sommaire

La gestion des ressources humaines pour les PME

1. Les enjeux pour les PME-PMI.
2. Le secret de la réussite
3. Passer au service RH : La paie et l'administration du personnel
4. Faire autre chose que la paie... Pourquoi ? Comment ?
5. Connaître la Gestion des Ressources Humaines
6. Au quotidien
7. En pratique dans une PME





1. Les enjeux pour les PME-PMI Réussir à passer de l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines pour développer la croissance et la compétitivité.

Pour les PME-PMI, dans l'environnement socio-économique auquel elles participent activement, il convient de réussir à passer de "l'administration du personnel" à la "gestion des ressources humaines".

Il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines.
SAINT-EXUPERY

Les ressources humaines, moteur de la performance des PME-PMI

La première richesse d'une entreprise, ce sont les hommes et les femmes qui y travaillent. Mais la gestion de ce capital humain s'avère souvent délicate, dès que l'on aborde le recrutement, la formation, la paie, l'aménagement du temps de travail ou les relations au sein de l'entreprise.

Des ressources humaines bien gérées accélèrent la croissance.

La mondialisation et la concurrence internationale, la nécessité d'être davantage à l'écoute des clients, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante à prévoir donc à gérer, sont autant de données qui conduisent les PME-PMI à prendre conscience de l'importance de la gestion de leur "capital humain", comme moyen d'accroître leur compétitivité actuelle. En effet, qui mieux que les hommes et les femmes au contact des clients peuvent apporter la réactivité nécessaire pour répondre à l'évolution de l'environnement et des technologies et permettre ainsi aux entreprises de rester performantes ? En période de crise comme en période de croissance, les ressources humaines recèlent donc un vrai potentiel de croissance.

Si l'on a tendance à croire que dans le domaine de la paie et de la gestion administrative du personnel, les changements sont assez rares, il suffit de se retourner sur les quelques années qui viennent de s'écouler pour constater que là aussi, tout bouge : le passage à l'Euro, les 35h, la loi Fillon, les contrats jeunes, le DIF, la journée solidarité, la CSG et son évolution...Le paysage social est donc également en constante évolution : plus de 100 nouveaux textes légaux, modifications législatives et conventionnelles, chaque année ! Mais la vie de l'entreprise peut aussi apporter son lot de transformations : modification des accords d'entreprise, par exemple en cas de rachat, intégration d'une nouvelle mutuelle...





L'objectif principal du chef d'entreprise est d'assurer la pérennité de son entreprise. Il va donc chercher à optimiser tous les indicateurs financiers par des actions et des décisions nécessaires et cohérentes avec ses ambitions.

De plus, il se doit d'être vigilant et doit savoir et pouvoir s'adapter en permanence, pour axer les efforts internes vers les fonctions vitales de l'organisation.

Dans le contexte actuel, il y a nécessité pour les PME-PMI de repenser les moyens nécessaires à la croissance et de considérer autrement leurs Ressources Humaines. Car elles sont désormais au cœur de la performance de l'entreprise. Face à la place de plus en plus importante des nouvelles technologies, le capital humain apporte innovation et amélioration continue, par la mise en commun d'idées et la connaissance des produits et des clients. Les Ressources Humaines peuvent donc être tout à la fois le levier des processus de transformation et le moteur du changement.

La réussite de l'entreprise passe alors par sa capacité à les gérer efficacement d'abord, à les valoriser ensuite.





2. Le secret de la réussite

Une politique Ressources Humaines 100% opérationnelle !

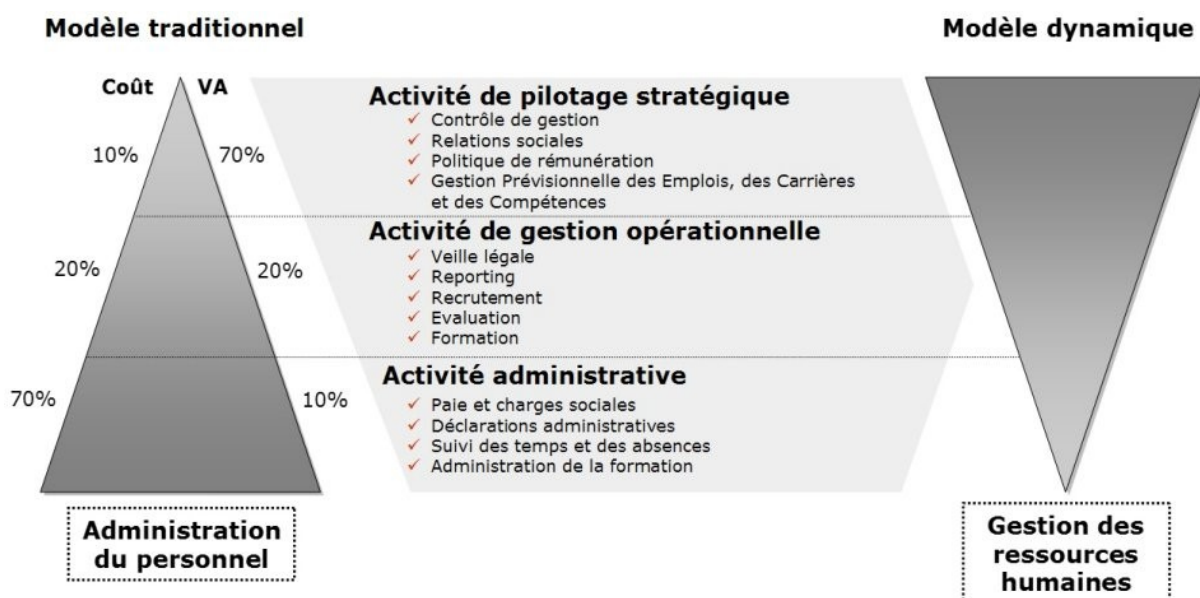
La première brique d'une politique opérationnelle ressources humaines est de mettre en corrélation ses collaborateurs avec les priorités de l'entreprise et de chercher à combler les écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée.

Pour ce faire, il convient de :

- réaliser une évaluation prospective de l'environnement économique (changements à prévoir, tendances futures...)
- établir des prévisions en matière de ressources humaines (besoins, charges de travail, formations...),
- faire coïncider les attentes des salariés avec les principes de l'entreprise (communication des objectifs, culture de l'organisation...),
- organiser l'entreprise pour faciliter la gestion des ressources humaines.

Réussir à passer de l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines

Cette évolution correspond à la prise en compte stratégique de la fonction Ressources Humaines, en l'enrichissant de nouveaux rôles et en accroissant son efficacité, même sur ses activités traditionnelles, comme la paie et l'administration du personnel.





3. Le secret de la réussite La paie et l'administration du personnel

Des activités à fortes complexités juridiques et technologiques, consommatrices de temps et de compétences.

Désormais, la paie et l'administration du personnel se positionnent à la croisée du chiffre et du droit, auxquels il convient d'ajouter « une pincée » de nouvelles technologies (télé-déclarations...).

La paie est tout sauf une activité "presse-bouton"

Le cadre normatif de la paie connaît une complexité croissante et impose, du fait de son évolution permanente, une veille juridique active imposant des révisions de procédure incessantes :

- il faut suivre les évolutions et modifications, depuis les salaires minimaux jusqu'aux régimes de prévoyance complémentaire, en passant par les indemnités de licenciement et autres primes d'ancienneté,
- chaque secteur professionnel produit régulièrement des avenants à ses conventions collectives, qui, joints à ceux des branches voisines, vont se transformer en autant de paramètres de calcul à intégrer.

L'administration du personnel alourdie par son lot de réformes

Du côté de l'administration du personnel, les 35h, la réforme de la formation (Droit Individuel à la Formation par exemple), celle des avantages en nature, l'égalité professionnelle... engendrent de nouvelles obligations, tant d'organisation que de relation avec les salariés et bien sûr de nouvelles charges, financières ou administratives. Cette modification des paramètres touche durablement l'entreprise, de son fonctionnement au quotidien jusqu'à son compte de résultats.





La problématique du chef d'entreprise

Quelle organisation interne mettre en place pour passer de l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines ?

L'organisation idéale de la PME est alors de trouver le système qui lui permette d'aller au-delà de l'administration du personnel et de la paie, en libérant le chef d'entreprise des contraintes administratives, en facilitant sa tâche au quotidien, tout en garantissant :

- le traitement des salaires en temps et en heure,
- la diminution du risque social grâce au respect et à l'application de la législation en vigueur,
- l'anticipation et la prise de décisions au bon moment,
- la réduction des coûts liés au poste paie/administration du personnel.

40% des entreprises française possèdent des bulletins de paie faux !
Source Ministère du Travail : 4 entreprises sur 10 font des erreurs dans la gestion de leur paie.

La paie n'a jamais été, contrairement à une opinion toujours répandue, une activité "presse-bouton" où "le logiciel fait tout". En effet, les textes de loi, du fait de leur multiplicité et des possibilités d'interprétation impliquent désormais de bien anticiper leurs implications pratiques dans l'entreprise et donc, généralement, de faire appel à des compétences juridiques de plus en plus pointues.





4. Faire autre chose que la paie... Pourquoi ? Comment ?

Dès lors que la gestion du personnel est organisée avec les outils et les processus adéquats, en permettant à l'entreprise de se recentrer sur les fonctions et les activités clés (ventes, fidélisation des clients...), le chef d'entreprise peut s'intéresser de nouveau à la gestion des ressources humaines et aux choix qui l'accompagnent pour développer son efficacité.

Piloter ses Ressources Humaines pour une gestion encore plus efficace

Pour piloter ses ressources humaines, il va falloir générer un certain nombre d'outils et évaluer la mise en place de certaines procédures :

- **les tableaux de bord** sociaux, annuels ou pluri-annuels, pour analyser simplement et rapidement des informations telles que le nombre d'heures supplémentaires et leur répartition, la distribution des primes sur objectif, mais aussi le nombre de CDD...
- **un audit des cotisations sociales** pour définir si l'entreprise sur- ou sous-cotise, éliminant ainsi les risques de contrôle d'URSSAF et optimisant de ce fait la paie et son impact financier pour l'entreprise,
- **la mise en place d'entretiens individuels**, et leur suivi, permettant d'accompagner l'activité des salariés et d'aider les managers opérationnels dans leurs missions,
- **un audit du plan de formation**, surtout depuis l'arrivée du DIF, permettra d'optimiser les formations dispensées, y compris sur un plan financier,
- **la mise en place d'un système d'avantages** pour ses collaborateurs, tels qu'une mutuelle, un plan d'épargne entreprise... dans l'objectif de fidélisation.

Avec tous ces outils en main, le chef d'entreprise peut mettre en oeuvre une politique de ressources humaines, concrète et directement intégrée à la stratégie de croissance de son entreprise, qui regroupe :

- les entretiens d'évolution,
- le plan de formation et son suivi,
- l'optimisation financière des cotisations sociales,
- la rémunération et les avantages sociaux.

Son organisation est alors pragmatique et opérationnelle, tout en étant optimisée.

L'entreprise peut relever les défis qui l'attendent !





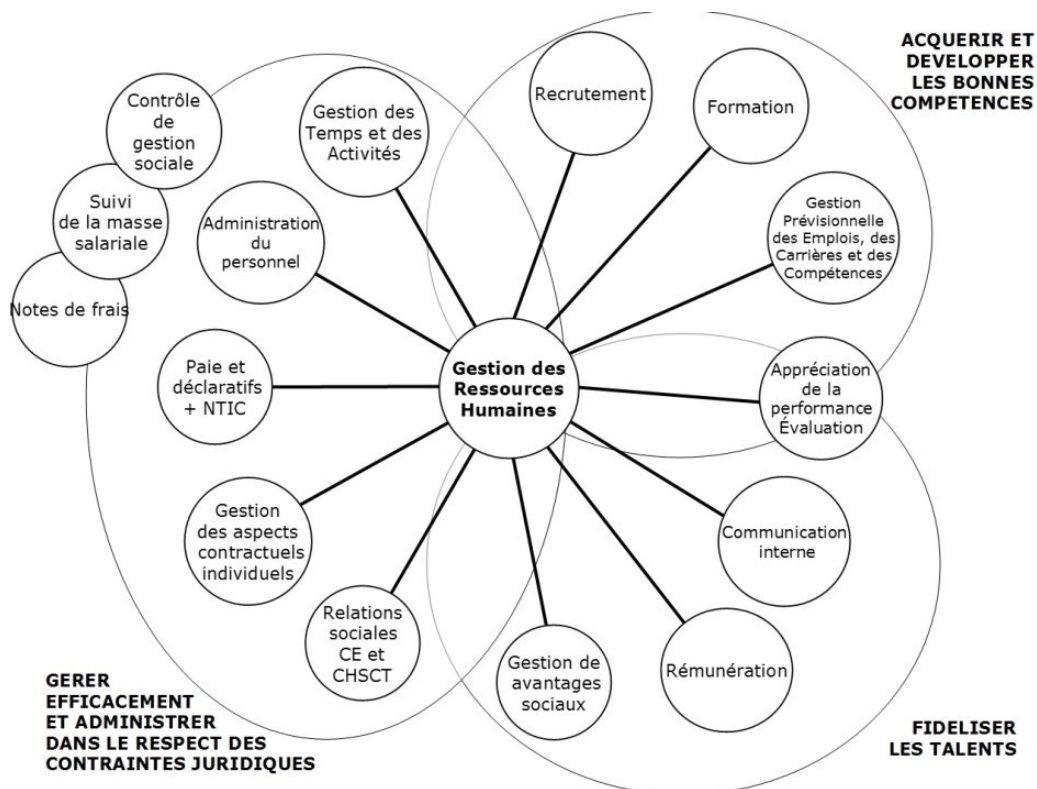
5. Connaître la Gestion des Ressources Humaines

Le travail est tout à la fois une source de revenus, une dépense d'énergie et un facteur de production.

Qu'il s'agisse de la fixation des salaires, de la hiérarchie des qualifications ou de l'organisation des relations professionnelles, la gestion des ressources humaines répond de ce fait à différentes caractéristiques et met en jeu plusieurs problématiques.

Définition de la fonction Ressources Humaines

Le recrutement, la gestion des contrats de travail, la politique de rémunération et la maîtrise de la masse salariale, les négociations collectives et le dialogue social, la gestion de l'emploi et des compétences, la formation, la communication interne et la culture d'entreprise, telles sont les grandes missions de la gestion des ressources humaines.



Synthétiquement, cet ensemble peut donc être regroupé selon les grandes fonctions suivantes :

- la gestion efficace et l'administration dans le respect des contraintes juridiques,
- l'acquisition et le développement des compétences,
- la fidélisation des salariés.





Utilité de la fonction Ressources Humaines

Les ressources humaines, en tant que capital immatériel valorisable, sont la première richesse de l'entreprise. Elles contribuent à augmenter la compétitivité de l'entreprise, seule garante de sa pérennité et de sa croissance. Ceci impose de posséder une vision dynamique et prospective des métiers et des compétences à l'intérieur de son entreprise. Tout l'enjeu de la gestion des ressources humaines dans un marché du travail qui se tend et se complexifie implique de :

- veiller à l'adéquation constante du portefeuille de compétences dont doit disposer l'entreprise face à ses besoins et à son organisation,
- accompagner la satisfaction des clients grâce à un meilleur service,
- créer la motivation des salariés en les faisant adhérer aux valeurs et objectifs de l'entreprise.





6. Au quotidien

Gérer efficacement et administrer dans le respect des contraintes juridiques.

Le droit social, qui repose sur le Code du Travail et les conventions collectives, par branche, décrit dans son ensemble les relations entre le salarié et son employeur, faites de droits et de devoirs respectifs. Il couvre ainsi les champs suivants :

- **Gestion des temps et des activités**
 - Planification du travail par rapport aux plans de charge, gestion des absences (maladie, congés, maternité...), plannings divers (congés, formation, RTT...)
 - Gestion des temps partiels, 35h...
 - Suivi des heures travaillées, feuilles de temps...
- **Administration du personnel**
 - Suivi du règlementaire légal et conventionnel
 - Application des procédures internes relatives au suivi des dossiers sociaux des salariés
 - Application des formalités d'inscription des salariés auprès des organismes de protection sociale
 - Application des formalités de départ (retraite, licenciement...) garantissant les droits des salariés
 - Reporting et indicateurs de pilotage de la gestion du personnel
- **Paie et déclaratifs**
 - Collecte des informations et établissement des bulletins de paie et des déclarations
 - Paiement des salaires et versements aux organismes
 - Traduction comptable de ces différents éléments
- **Gestion des aspects contractuels individuels**
 - Gestion des événements administratifs de la vie professionnelle, ainsi que ceux liés aux évolutions de l'organisation, avec leur impact financier : maladie, contrat de travail
- **Relations sociales, CE, CHSCT et délégués du personnel**
 - Relations avec les différents représentants des salariés
 - Relations avec le CE et prestations du CE (concerne les entreprises de plus de 50 salariés)
 - Prévention des risques

On peut également citer en complément :

- **Contrôle de gestion sociale**
 - Evaluation financière et administratives, en regard des obligations légales et règlementaires.
 - Permet d'anticiper les contrôles tels qu'URSSAF...
- **Suivi de la masse salariale**
 - Tableaux d'analyse, permettant de suivre l'évolution de la masse salariale, sous ses aspects sociaux et financiers





- Simulations pour mesure l'impact d'hypothèses relatives aux effectifs
 - ou aux changements de rémunération
- **Gestion et suivi des notes de frais**
 - Barèmes, formulaires, délais, analyse globale des frais

Une paie non conforme peut impliquer :

insatisfaction du personnel,

conséquences potentielles en cas de prud'hommes,

redressement si contrôle d'URSSAF,

risque de trop payés, difficiles à se faire rembourser (l'administration ne les signalant pas).

L'impact des NTIC sur la paie et les déclarations
(DUCS-EDI, DADS-U...)

A partir de 11 salariés, le chef d'entreprise est tenu d'organiser l'élection des délégués du personnel. Titulaires d'un mandat renouvelable de 2ans, ces délégués ont pour principale mission de présenter à l'employeur les réclamations des salariés, lors de rencontres, au minimum, mensuelles. Ils bénéficient d'une protection particulière en matière de licenciement.

Acquérir et développer les bonnes compétences

- **Recrutement**
 - Définition des besoins par rapport au plan de charge de l'entreprise
 - Définition des profils de postes
 - Entretiens d'embauche
 - Simulations d'embauches et vérification des imputations et impacts consécutifs
 - Aides à l'embauche et leur optimisation
- **Formation**
 - Elaboration et évaluation du plan de formation par rapport aux besoins
 - Développement de carrière
 - Validation des acquis et de l'expérience
 - Suivi budgétaire et déclarations, crédits formation
- **Gestion prévisionnelle des emplois, des carrières et des compétences**
 - La gestion prévisionnelle stratégique est la mise en oeuvre d'un plan d'action visant à s'assurer des compétences nécessaires par le recrutement, la sélection, la promotion, la mutation
- **Appréciation de la performance et évaluation**
 - Entretiens individuels
 - Définition et contrôle des objectifs





- Mise en place de grilles d'évaluation

Fidéliser les talents

- **Communication interne**
 - En fonction du nombre de salariés, mise en place d'un système d'information sur l'entreprise, son activité, ses résultats, mais aussi les hommes et les femmes qui la compose (réunions formelles ou non, intranet, newsletter...)
- **Rémunération / politique salariale**
 - Choix d'un système de rémunération des dirigeants
 - Mise en place d'un système de rémunération, tel que l'intéressement ou la participation
 - Réflexion sur les compléments de rémunération
- **Gestion des avantages sociaux**
 - Choix d'un type de couverture « prévoyance », « retraite », assurance-vie
 - Mise en place de l'épargne salariale

La DUE (Déclaration Unique d'Embauche)

La déclaration unique d'embauche (DUE) permet d'effectuer, en une seule fois, plusieurs formalités obligatoires liées à l'embauche d'un salarié, dont la déclaration préalable à l'embauche (DPAE), auprès de l'URSSAF dont relève l'établissement concerné par l'embauche.

Tous les employeurs doivent déclarer avant la prise de fonction effective ou la période d'essai du salarié et au plus tôt 8 jours avant l'embauche, notamment pour la DPAE, et ce, quels que soient le secteur d'activité, les conditions d'exercice de la profession et la durée d'engagement, pour toute embauche d'un salarié relevant du régime général de la Sécurité sociale.

La DUE peut être effectuée par :

échange de formulaire informatisé (EFI), échange de données informatisé (EDI), ou par tout autre moyen (Minitel, fax, courrier,...).

Une paie non conforme peut impliquer :

insatisfaction du personnel, conséquences potentielles en cas de prud'hommes, redressement si contrôle d'URSSAF, risque de trop payés, difficiles à se faire rembourser (l'administration ne les signalant pas).

L'impact des NTIC sur la paie et les déclarations (DUCS-EDI, DADS-U...)

A partir de 11 salariés, le chef d'entreprise est tenu d'organiser l'élection des délégués du personnel. Titulaires d'un mandat renouvelable de 2ans, ces délégués ont pour principale mission de présenter à l'employeur les réclamations des salariés, lors de rencontres, au minimum, mensuelles. Ils bénéficient d'une protection particulière en matière de licenciement.





7. En pratique dans une PME

Gérer une PME-PMI est un défi quotidien en soi, auquel s'ajoutent la paie et la gestion sociale. Malheureusement, il s'avère que cette partie de l'organisation est le plus souvent en décalage avec l'importance de la charge à laquelle elle correspond. Les raisons en sont principalement un manque de formation du dirigeant, de moyens et d'équipements, de temps et de compétences pour gérer, maintenir et optimiser les ressources humaines dans les meilleures conditions.

Aujourd'hui, les principaux obstacles que rencontrent les PME-PMI pour gérer « idéalement » leurs ressources humaines sont :

- une législation complexe en constante évolution,
- les méandres de l'administration,
- la difficulté à réunir en interne les compétences et les outils nécessaires,
- le coût de l'expertise nécessaire.

Si pour beaucoup de PME-PMI, la Gestion des Ressources Humaines se limite à l'embauche, à la paie et la gestion du départ des salariés, le besoin d'une organisation réactive, capable de s'adapter, et proactive, capable de saisir les opportunités, doit les inciter à repenser leur politique sociale globale.

Le chef d'entreprise doit donc réfléchir aux outils, services et moyens nécessaires pour trouver une réponse optimisée à ses besoins :

- comment gérer son recrutement, en fonction de l'évolution prévisible de son activité et de son chiffre d'affaires,
- comment garantir que sa gestion sociale est conforme légalement et cohérente financièrement,
- comment pérenniser l'entreprise, au travers des compétences dont il dispose.

PME-PMI de moins de 200 salariés en France :

1 500 000 entreprises

96% des entreprises

48% des salariés

premières créatrices d'emploi





Les livres blancs de la gestion des ressources humaines