

Les obligations sociales dans les PME : adaptation du droit du travail et évolution de la Gestion des Ressources Humaines

Océane Bernard

▶ **To cite this version:**

Océane Bernard. Les obligations sociales dans les PME : adaptation du droit du travail et évolution de la Gestion des Ressources Humaines. Gestion et management. 2019. dumas-02352836

HAL Id: dumas-02352836

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02352836

Submitted on 7 Nov 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de stage

Les obligations sociales dans les PME

Adaptation du droit du travail et évolution de la Gestion des Ressources Humaines

Présenté par : Océane BERNARD

Nom de l'entreprise : Acropose

Dates de stage : du 01/04/2019 au 19/07/2019

Tuteur entreprise : Nathalie DURET

Tuteur universitaire : Sabrina MRAOUAHI

Master 2 professionnel (FI)

Management Stratégique des Ressources Humaines

2018-2019

Mémoire de stage

Les obligations sociales dans les PME

Adaptation du droit du travail et évolution de la Gestion des Ressources Humaines

Présenté par : Océane BERNARD

Nom de l'entreprise : Acropose

Dates de stage : du 01/04/2019 au 19/07/2019

Tuteur entreprise : Nathalie DURET

Tuteur universitaire : Sabrina MRAOUAHI

Master 2 professionnel (FI)
Management Stratégique des Ressources Humaines
2018-2019

ACROPOSE urbain & durable

GRENOBLE iae Graduate school of Management

UNIVERSITÉ Grenoble Alpes

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

Remerciements

Je tiens à remercier ma tutrice de stage, Nathalie Duret, Responsable administration, finances et logistique de la société Acropose. Grâce à sa confiance et son aide, j'ai pu, au cours des quatre mois passés au sein de la structure, acquérir de nouvelles compétences et appliquer mes connaissances en Ressources Humaines dans le monde professionnel.

Je souhaite adresser mes remerciements à toutes les personnes avec lesquelles j'ai pu échanger au cours de mon stage, pour leur accueil chaleureux et bienveillant ainsi que leurs conseils prodigués.

Je remercie également Sabrina Mraouahi, enseignante-tutrice, pour son encadrement et ses conseils qui m'ont permis d'avancer sur ma réflexion et la rédaction de ce mémoire.

Table des matières

FICHE D'IDENTITÉ **9**
RESUME **10**
ABSTRACT **10**
AVANT-PROPOS **11**
INTRODUCTION GENERALE **13**
PREMIERE PARTIE : DES OBLIGATIONS SOCIALES NOMBREUSES ET CONSEQUENTES MAIS UNE ADAPTATION PROGRESSIVE DU DROIT DU TRAVAIL AUX PETITES ENTREPRISES **15**
I- OBLIGATIONS SOCIALES ET PME : UN DROIT DU TRAVAIL PARFOIS PEU ADAPTE ET LOURD DE CONSEQUENCES **16**
1) Les PME face aux obligations sociales : le cas Acropose 16
A) Mise en place du Comité Social et Economique 16
a) Un important manque de temps 17
b) Une mise en place complexe 18
c) Une grande rigueur de mise 19
d) Une particularité à l'impact important 21
e) Un intérêt moindre pour la représentation du personnel 23
f) D'autres difficultés… 23
B) Mise en conformité au Règlement Général sur la Protection des Données 24
a) Un manque de formation 25
b) Une importante documentation 25
c) Un manque de clarté 27
d) Des points complexes 27
e) Un risque de sanction 28
f) Une règlementation européenne 28
2) Un droit du travail peu adapté aux PME 29
A) Un Code du Travail volumineux et difficilement lisible 29
30
B) Un droit du travail peu flexible et frein au développement 30
3) Les conséquences des obligations légales 31
A) Les conséquences pour les dirigeants 31
a) Perte de temps 31
b) Anxiété et sentiment d'insécurité 32
B) Les conséquences pour les entreprises 33
a) Perte d'agilité et d'identité 33
b) Situation d'illégalité 34
II- LES EFFORTS D'ADAPTATION DU DROIT DU TRAVAIL AUX PME **35**
1) Une meilleure lisibilité et accessibilité du droit du travail pour les PME 35
A) Un Code du travail plus lisible 35
B) Des prestations d'accompagnement pour une meilleure accessibilité au droit du travail 36
a) Prestation de conseil en ressources humaines 37
b) Service d'appui aux entreprises 37
c) Prestations régionales 38
d) Prestations sectorielles 38
2) Aides et allègements des obligations 39
A) L'importance des seuils sociaux dans l'allègement des obligations 39
a) Les seuils sociaux 39
b) Les conséquences des seuils sociaux sur les PME 40
c) La loi PACTE et ses objectifs pour les PME 41
B) Aides et allègements 42

3) Une plus grande flexibilité 43
A) De nouveaux modes d'organisation du travail 43
B) La primauté de l'accord d'entreprise et la négociation collective encouragée 45
a) La primauté des accords d'entreprise 45
b) La négociation collective accessible aux petites entreprises 46
DEUXIEME PARTIE 50
AU-DELA DU RESPECT DU CADRE LEGAL, LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DOIT EVOLUER ET DEVENIR UNE FONCTION STRATEGIQUE ET CREATRICE DE VALEUR POUR LES PME 50
I- LA DELICATE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PME 51
1) Le manque de temps et de ressources financières 51
A) Le manque de temps 51
B) Le manque de moyens financiers 52
2) Le manque de moyens humains et d'expertise 53
A) Le manque de moyens humains 53
B) Le manque d'expertise 54
3) La faible formalisation des politiques, procédures et pratiques RH 54
4) La place du dirigeant dans la GRH des PME 55
A) La personnalité du dirigeant 55
B) Confusion des dimensions de la GRH et manque de références 56
C) Centralisation et manque de délégation 57
5) Une fonction support et non stratégique 58
II- DE L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL AU MANAGEMENT STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES : LA NECESSITE DE FAIRE EVOLUER LA FONCTION 60
1) L'évolution de la fonction Ressources Humaines 60
2) Au préalable, l'importance du respect des fondamentaux de la GRH 61
A) Les fondamentaux de la GRH qui doivent être respectés 61
B) Leurs conséquences sur l'entreprise 62
3) Une GRH qui créer de la valeur : Le management stratégique des ressources humaines .. 63
A) Le management stratégique des ressources humaines 63
a) Définitions 63
b) En pratique… 64
B) Pourquoi mettre en place un MSRH dans son entreprise ? 65
a) Un MSRH qui répond aux enjeux et défis des PME 65
b) Un MSRH qui accroît la performance de l'entreprise 67
C) Comment la fonction RH peut créer de la valeur et tout en respectant le cadre légal ? .. 68
a) Maitriser les « process » administratifs et règlementaires 69
b) Prendre en compte et développer le capital humain 69
c) Piloter la stratégie RH 70
CONCLUSION GENERALE 73
TABLE DES SIGLES 75
BIBLIOGRAPHIE 76
WEBOGRAPHIE 77
TABLE DES ANNEXES 81

Fiche d'identité

L'entreprise

Activité : Conception et fabrication de mobilier urbain - Fabrication de structures métalliques et de parties de structures (Code APE : 2511Z)

Adresse : 20, Cours Alexandre Borodine - 26 000 Valence

Effectif : 28 salariés

Le stage

Dates de stage : Du 1er avril 2019 au 19 juillet 2019 (16 semaines)

Sujet de stage : Ressources Humaines

Tuteur entreprise : Nathalie DURET – Responsable administration, finances et logistique

Tuteur universitaire : Sabrina MRAOUAHI – Maître de conférences en droit privé

Les missions

- Mise en place des élections du Comité Social et Economique (CSE) : calendrier des élections, protocole d'accord préélectoral, courriers et mémos, organisation matérielle du vote…
- Implémentation du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) : registre de traitement des données, fiches activités, politique de confidentialité, avenants aux contrats de travail…
- Actualisation du règlement intérieur ; de la charte Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et de l'affichage obligatoire.
- Préparation à la mise en place d'un accord d'aménagement du temps de travail sur une période supérieure à la semaine.
- Mise en place de formations : rencontre avec les prestataires, calcul des coûts, mobilisation des comptes personnels de formation…
- Veille juridique - Point sur les réformes passées et futures en lien avec les ressources humaines.
- Missions annexes : travail sur un accord-cadre de prestations d'intérim, sur la masse salariale, sur la dématérialisation des bulletins de paie…

Résumé

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) sont une catégorie d'entreprises bien particulière. Les moyens dont elles disposent sont limités, ce qui implique un fonctionnement et une gestion spécifiques.

Elles rencontrent des difficultés, notamment dans la compréhension et l'application des nombreuses obligations sociales. Le législateur, conscient de ces problèmes, adapte progressivement le droit du travail aux petites structures.

Au sein des PME, la Gestion des Ressources Humaines n'est pas développée comme dans les entreprises de grande taille ; elle se limite au respect du cadre légal. Pourtant, afin de se développer et de faire face aux nombreux enjeux à venir, les PME ont besoin de faire évoluer la fonction Ressources Humaines afin qu'elle devienne davantage stratégique et créatrice de valeur.

Obligations sociales

Droit du travail

Petites et Moyennes Entreprises

Gestion des Ressources Humaines

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are a very special category of companies. Their resources are limited, which implies a specific functioning and management.

They encounter difficulties, particularly to understand and apply the many social obligations. The legislator, aware of these problems, gradually adapts the labor law to small structures.

In SMEs, Human Resources Management is not developed as in large companies; it is limited to the respect of the legal framework. However, in order to grow and take up challenges ahead, SMEs need to push forward the Human Resources function to become more strategic and value-creating.

Social obligations

Labour law

Small and medium-sized enterprises

Human Resources Management

Avant-propos

La société Acropose

Acropose est une entreprise française de conception, fabrication et vente de mobilier urbain contemporain haut de gamme.
C'est une société par actions simplifiée, créée en 1985, dont le siège social et l'usine de production sont tous deux localisés sur le même site de Valence, dans la Drôme.
L'entreprise fait partie du secteur d'activité de la fabrication de structures métalliques et de parties de structures et appartient au domaine de la métallurgie.

Acropose emploie aujourd'hui 28 salariés, répartis entre l'atelier de production (ouvriers métalliers, soudeurs, serruriers, peintres…), le service commercial (commerciaux itinérants et sédentaires), le bureau design et développement et l'administration (logistique, achat, comptabilité, qualité-sécurité-environnement, ressources humaines…).
La société fait partie de la catégorie des Petites et Moyennes Entreprises (PME).

Portée par son président, Ivan Nouaille-Degorce, l'entreprise a développé l'une des offres les plus larges du marché du mobilier urbain contemporain.
Acropose accompagne les collectivités dans leurs projets d'aménagements urbains avec une réelle volonté de valorisation de l'espace public en créant des lignes de mobiliers urbains éco-conçus, de haute qualité et à faible impact environnemental.
Ses différentes lignes (Epure, Elégance, Colline et Ecole buissonnière) et les nombreuses déclinaisons de produits (barrières, bacs à fleurs, bancs, corbeilles, appui-vélos…) lui permettent de répondre aux attentes des collectivités de toutes tailles.
L'originalité du design et la haute qualité de ses produits permet à Acropose d'apporter des solutions fonctionnelles et esthétiques et de mettre en valeur l'identité de chaque village, ville ou quartier.

Le contexte économique

Les clients d'Acropose sont les collectivités territoriales françaises. Ainsi, l'activité de l'entreprise fluctue en fonction de leur situation économique et financière et, plus largement, de la conjoncture économique du pays.
Les municipalités faisant régulièrement face à des restrictions budgétaires, notamment avec une baisse de la dotation globale de fonctionnement de l'Etat, elles investissent peu

dans leur aménagement urbain. De plus, les mouvements sociaux ont un impact négatif important sur l'activité de l'entreprise.
Toutefois, le marché du mobilier urbain retrouve le chemin de la croissance avec de nouveaux enjeux : design, développement durable et sécurité.

Le secteur d'activité du mobilier urbain est extrêmement concurrentiel. Afin de faire sa place, Acropose se doit de répondre du mieux possible aux attentes des aménageurs publics et des usagers et de faire de son mobilier urbain un élément essentiel de la revitalisation et de l'attractivité des villes et villages.

Les valeurs portées par la société

Acropose s'articule autour de différents principes forts qui donnent toute la valeur ajoutée à ses produits.

Acropose est engagée environnementalement. L'entreprise intègre depuis toujours une démarche d'éco-conception afin de minimiser l'impact environnemental de ses produits tout au long de leur cycle de vie. C'est pour cela qu'elle est certifiée ISO 140001 pour ses activités de conception et de production et PEFC pour sa chaîne de bois européens. C'est par conviction que l'entreprise s'est engagée durablement dans une démarche d'entreprise écocitoyenne responsable.

Acropose est engagée localement. La société fabrique l'ensemble de ses produits sur son site industriel de Valence, par une main d'œuvre locale qualifiée, dans un double but : faire fonctionner le tissu économique local et garantir des produits de qualité. Les sous-traitants spécialisés qui travaillent pour Acropose sont également domiciliés à proximité. C'est pourquoi l'entreprise a obtenu la certification Origine France Garantie.

Acropose est engagée socialement. Partenaire de multiples ESAT, signataire de la Charte de non-discrimination à l'Emploi, l'entreprise accueille également dans ses effectifs de nombreux apprentis et stagiaires. Acropose favorise l'insertion par le travail et tente d'être un acteur d'intégration sociale.

De plus, Acropose place la satisfaction clientèle au centre de l'attention de l'ensemble de ses collaborateurs et accorde une grande importance au design et à l'innovation afin d'anticiper au mieux les évolutions de la société.

Introduction générale

La loi de modernisation de l'économie de 2008 a défini quatre catégories d'entreprises en fonction de leur effectif, de leur chiffre d'affaires et du total de leur bilan comptable : les micro-entreprises ; les petites et moyennes entreprises (PME) ; les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les grandes entreprises (GE).

D'après l'Insee, la catégorie des petites et moyennes entreprises est constituée *« des entreprises qui occupent moins de 250 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros »* [1]. Attention, les entreprises qui emploient moins de 10 personnes et qui ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros appartiennent à la catégorie des micro-entreprises, anciennement appelées Très Petites Entreprises (TPE).

Au sein même des PME, il est également important de faire une distinction entre celles détenant moins de 50 salariés, les " petites entreprises " et les autres, que l'on appelle les " moyennes entreprises " En effet, nous verrons que les seuils d'effectifs sont importants, notamment celui des 50 salariés qui détermine la mise en place de certaines institutions et l'application de diverses obligations.

Acropose, avec un effectif de 28 collaborateurs, fait partie de la catégorie des PME de moins de 50 salariés. Le domaine de la métallurgie dans lequel évolue la société appartient au secteur de l'industrie et est constitué d'une majorité d'entreprises de taille modeste. En effet, d'après l'Observatoire de la Métallurgie, près de 8 entreprises métallurgiques sur 10 sont des PME de moins de 50 salariés [2].

D'après l'enquête de l'Insee *« Les entreprises en France, Edition 2018 »,* le nombre de PME en France en 2016 était de 134 600, ce qui représente 3.4% des entreprises. Elles embauchaient 3 670 000 salariés en équivalent temps plein, soit 29% des salariés travaillant dans le pays, pour un chiffre d'affaires de 830 milliards d'euros. Cette catégorie d'entreprises est alors essentielle dans le tissu économique du pays.

Toutefois, les PME, et notamment les plus petites d'entre elles, ont de nombreuses particularités qui les différencient des autres catégories d'entreprises et principalement des grandes entreprises. Elles ont généralement des moyens humains limités ainsi que des moyens financiers restreints. Leur mode de fonctionnement et de gestion est alors différent, s'adaptant ainsi au nombre de salariés et aux moyens alloués.

[1] https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1962

[2] https://www.observatoire-metallurgie.fr/la-branche-de-la-metallurgie-en-france

Dans toutes les organisations, il existe un lien très important entre la gestion des ressources humaines et le droit du travail ; en effet, l'une des missions de la GRH est de respecter le cadre légal. Nous verrons que les PME rencontrent régulièrement des difficultés, notamment dans la compréhension et le respect des nombreuses obligations sociales en vigueur et dans l'application du droit du travail.
Toutefois, au vu de l'importance de cette catégorie d'entreprises pour l'économie française, le législateur s'attache à adapter le droit du travail aux petites entreprises.

Nous verrons également que la gestion des ressources humaines dans les PME est particulièrement peu développée et peu formalisée. Cette dernière, généralement dénuée de vision stratégique, s'apparente plutôt à une " simple " administration du personnel créant très peu de valeur pour l'entreprise.
Cependant, depuis quelques années, la fonction RH évolue, et nous voyons apparaître une participation de plus en plus importante aux enjeux stratégiques et financiers des entreprises.

Afin de comprendre l'impact des obligations sociales sur les PME et l'importance d'une adaptation du droit du travail et d'une évolution de la GRH dans les entreprises de petite taille, nous nous poserons la question suivante :

Les obligations sociales dans les PME :

Comment le droit du travail s'adapte-t-il aux petites entreprises et quelle est l'importance pour ces structures d'aller au-delà du respect du cadre légal et de faire de la Gestion des Ressources Humaines une fonction créatrice de valeur ?

En vue de répondre à cette problématique, nous verrons, dans un premier temps, que malgré le grand nombre d'obligations sociales, le droit du travail s'adapte progressivement aux petites entreprises. Dans un second temps, nous découvrirons qu'au-delà du respect du droit du travail, la Gestion des Ressources Humaines doit évoluer pour devenir une fonction davantage stratégique et créatrice de valeur.

PREMIERE PARTIE

Des obligations sociales nombreuses et conséquentes mais une adaptation progressive du droit du travail aux petites entreprises

Dès lorsqu'elles emploient des salariés, les entreprises sous soumises à diverses obligations dans différents domaines : comptable, fiscal ou encore en matière de droit social et de gestion des ressources humaines.

Tandis que certaines obligations sont applicables à toutes les entreprises quelle que soit leur taille, la plupart d'entre elles sont mises en place en fonction de seuils d'effectifs. Dès lors, au fur et à mesure qu'une entreprise grandit et embauche des collaborateurs, les obligations évoluent et deviennent de plus en plus nombreuses.

Même si l'accroissement des obligations est fonction de la taille de l'entreprise, nous remarquons que les entreprises de taille suffisante ont généralement les moyens de mettre en œuvre ces obligations et de les gérer sur le long terme. Quant à elles, les structures plus petites manquent de moyens humains, matériels et financiers pour respecter l'ensemble des règlementations en vigueur.

Dans cette première partie, nous verrons que les nombreuses obligations auxquelles sont soumises les PME françaises peuvent faire du droit du travail un droit peu adapté aux petites structures. Nous constaterons également que de la situation des petites entreprises est prise en compte et que des efforts vont dans le sens d'une adaptation du droit du travail à ces dernières.



Source *:https://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/rh/guide-des-obligations-sociales*

I- Obligations sociales et PME : un droit du travail parfois peu adapté et lourd de conséquences

1) Les PME face aux obligations sociales : le cas Acropose

Le Code du Travail est très conséquent et les lois, qu'elles soient françaises ou européennes, viennent s'ajouter très régulièrement à la longue liste des obligations à respecter. La plus grande partie des obligations sont imposées aux entreprises en fonction de leur effectif salarié. Leur dépassement enclenche des changements et la mise en place de nouveaux documents, institutions ou procédures.
De la tenue d'un registre unique du personnel, d'un document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) ou d'entretiens professionnels dès la première embauche, en passant par l'élaboration d'un règlement intérieur dès le seuil de 20 salariés atteint et la mise en place d'un CSE avec personnalité civile et d'un accord de participation dès 50 salariés ; les obligations sociales sont nombreuses et non sans effets sur les entreprises.

En vue de comprendre en quel sens les obligations impactent les PME, et afin de démontrer que ces dernières font face à de nombreuses difficultés dans le respect du cadre légal, j'ai choisi de me baser sur le cas concret de l'entreprise Acropose.
Je me suis focalisée sur deux obligations légales que j'ai eu à mettre en place dans le cadre de mes missions et activités au sein de la société : l'organisation des élections du Comité Social et Economique (CSE) et la mise en conformité au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). Nous verrons ainsi quelles problématiques sont rencontrées par les PME, et plus particulièrement les PME de moins de 50 salariés, dans l'application du droit du travail.

A) <u>Mise en place du Comité Social et Economique</u>

Dès lorsqu'elles emploient au moins 11 salariés pendant une période d'au minimum 12 mois consécutifs, toutes les entreprises de droit privé ainsi que certains établissements publics doivent mettre en place le CSE, au plus tard le 1er janvier 2020.

Le CSE est la nouvelle instance de dialogue entre salariés et employeurs qui fusionne et se substitue aux actuelles instances représentatives du personnel, à savoir le comité

d'entreprise (CE), le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), les délégués du personnel (DP) et la Délégation Unique du Personnel (DUP).

Dans les entreprises de plus de 50 salariés, un CSE avec personnalité civile remplace les instances représentatives existantes. C'est une institution composée de plusieurs membres et de diverses commissions. Elle fonctionne comme un véritable comité et ses membres disposent de nombreuses attributions.

Concernant les entreprises ayant des effectifs compris entre 11 et 49 salariés, la nouvelle instance se substitue aux actuels délégués du personnel. C'est un CSE sans personnalité civile dont les membres disposent des attributions des actuels délégués du personnel, avec quelques missions supplémentaires. Chaque membre du CSE rempli ses missions de manière individuelle et exerce individuellement les droits reconnus au comité.

Le seuil des 50 salariés est alors très important dans la mise en place du CSE car il détermine la forme que perdra ce dernier.
Acropose se situe au-deçà du seuil des 50 salariés ; de ce fait, l'ancien délégué du personnel a été remplacé par la nouvelle instance. Depuis le 15 juillet, le CSE est composé comme suit : une délégation du personnel constituée d'un membre titulaire et d'un membre suppléant, et l'employeur également président de l'instance. Le médecin du travail pourra être amené à participer aux réunions consacrées aux conditions de travail et l'inspection du travail pourra être conviée à celles réservées aux questions de santé et sécurité.

a) Un important manque de temps

Le législateur a donné la possibilité aux entreprises de décaler la mise en place du CSE en prorogeant les mandats des actuels représentants du personnel jusqu'au 31 décembre 2019, dernier délai ; tout comme il est également possible de réduire les mandats afin de mettre en place le CSE avant la date butoir.

Acropose a saisi cette opportunité en prorogeant le mandat de son actuel délégué du personnel de quelques mois supplémentaires. Cette décision a été prise en raison du manque de temps du dirigeant et de la responsable administration. L'activité économique de la société et les activités de gestion quotidiennes étant très prenantes, tous deux ne disposaient pas du temps nécessaire pour organiser correctement les élections. L'entreprise était à la recherche d'une aide pour la mise en place du CSE ; c'est ainsi que j'ai été engagée en tant que stagiaire afin, entre autres, de mener à bien cette mission.

Le report de la mise en place des élections du CSE d'un grand nombre d'entreprises démontre un premier problème : l'organisation d'élections prend du temps ; temps que les entreprises, et principalement les plus petites d'entre elles, n'ont pas nécessairement.

En effet, du calcul des effectifs, à la planification du calendrier, la rédaction des courriers et des mémos d'affichage divers, en passant par la rédaction du protocole d'accord préélectoral ***(Annexe n°1)*** et l'organisation matérielle des élections, la mise en place du CSE représente beaucoup de travail et un investissement en temps important.

Ces efforts s'étalent sur plusieurs semaines afin de respecter l'ensemble des délais et procédures prévus par l'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017. La semaine de scrutin est encore plus intense ; plusieurs heures par jours doivent être consacrées uniquement à l'organisation des élections et la mise en place de l'instance.



Source :*https://officeopro.com/blog/gestion-administrative/*

b) Une mise en place complexe

Les élections du CSE, tout comme les élections municipales, européennes ou encore présidentielles, doivent respecter une procédure légale stricte. Même si l'instance est adaptée à la taille de l'entreprise en distinguant les CSE sans personnalité civile des CSE avec personnalité civile en fonction des seuils d'effectifs, la procédure d'élection est loin de l'être. En effet, pour les entreprises ne disposant pas d'un service ressources humaines ou d'une aide juridique, les textes de loi encadrant cette nouvelle instance représentative du personnel peuvent se montrer difficilement compréhensibles et la mise en place des élections se révèle alors complexe.

Tout commence avec la possibilité de proroger ou de réduire les mandats des actuels représentants du personnel. Vu de prime abord comme une souplesse, cette possibilité

peut vite devenir un casse-tête ; en effet, différentes dispositions existent suivant les dates de fin des mandats actuels et il n'est pas simple de savoir que faire en fonction de la situation de l'entreprise.

La complexité continue avec le calcul des effectifs pour la mise en place de l'instance ou afin de connaître le nombre de membres à désigner. Faut-il intégrer les stagiaires et les alternants dans le calcul ? Faut-il compter l'effectif sur 12 mois consécutifs ou non ? Le temps de présence des collaborateurs dans l'entreprise a-t-il une incidence sur l'effectif ? Qu'en est-il des salariés intérimaires ? Tant de questions qui rendent difficile, dès le départ, la mise en place des élections.
Dans le cas d'Acropose, après avoir pris en compte l'ensemble des paramètres de calcul de l'effectif, ce dernier s'est élevé à 24.38. Le nombre de membres à élire a donc été porté à un titulaire et un suppléant. D'après l'Article L2314-11 du Code du Travail, il est alors mis en place *« un collège électoral unique regroupant l'ensemble des catégories professionnelles ».*

Vient ensuite le temps d'élaborer le calendrier des élections. Il y a de très nombreux délais à respecter ; par exemple, le premier tour de scrutin doit avoir lieu moins de 90 jours après l'annonce aux salariés de la tenue d'élections ; 15 jours minimum doivent s'écouler entre l'invitation des organisations syndicales à négocier le protocole d'accord préélectoral et la réunion de négociation de ce dernier ; le second tour doit se dérouler dans les 15 jours suivants le premier tour ; le procès-verbal d'élections doit être envoyé dans les 15 jours après le dépouillement et la proclamation des résultats… ***(Annexe n°2).*** Tous ces délais à respecter rendent complexe la mise en place des élections.

Pour l'élection d'un seul membre de la délégation du personnel du CSE, le formalisme est le même que pour un nombre important d'élus ; la procédure d'élection est alors peu adaptée aux entreprises de petite taille ayant peu de représentants à élire.

c) Une grande rigueur de mise

Le respect des nombreux délais nécessite une grande rigueur car, en cas d'échéances non tenues, les élections peuvent être remises en cause.
Il en est de même pour certaines étapes de l'organisation des élections. Par exemple, une entreprise qui n'aurait pas pris le soin d'inviter les organisations syndicales à négocier le protocole d'accord préélectoral pourrait voir ses élections annulées *(Cass. soc. 1er avril 1998, numéro 96–60.433).*

Il faut également être extrêmement rigoureux dans l'élaboration du protocole d'accord préélectoral ou dans l'établissement des listes électorales ; une simple erreur peut entraîner contestation et annulation des élections.

De plus, un élément non obligatoire par la règlementation mais qui aurait été décidé dans le protocole d'accord préélectoral s'impose à l'entreprise qui doit absolument le respecter. Par exemple, concernant les bulletins et enveloppes d'élections, aucune couleur particulière n'est prévue par la loi ; toutefois, nous avons prévu dans le protocole d'accord préélectoral, d'attribuer la couleur bleue pour les bulletins et enveloppes titulaires et orange pour les suppléants. Nous nous devions alors de respecter la décision prise.



Source : Image personnelle

Il faut être tout autant rigoureux en ce qui concerne le vote par correspondance. La mise en place de ce dernier n'est pas une obligation pour les entreprises ; toutefois, chez Acropose, nous l'avons prévu dans le protocole d'accord préélectoral afin de permettre aux deux commerciaux itinérants, ainsi qu'au personnel absent, de participer aux élections. Une contrainte s'impose alors : le matériel de vote doit être envoyé par l'employeur aux personnes concernées dans un délai suffisant leur permettant d'exprimer valablement leur suffrage. Nous avons alors prévu dans le protocole d'accord préélectoral un délai de 10 jours calendaires.

Le non-respect de ce délai peut avoir des conséquences importantes : si l'envoi du matériel de vote n'a pas eu lieu suffisamment en avance, que les collaborateurs n'ont pas pu exprimer leur suffrage et que cela a un a un impact sur le résultat des élections, ces dernières peuvent être annulées. En effet, d'après l'Arrêt n° 462 du 10 mars 2010 (09-60.236) de la Cour de cassation, *« Attendu qu'à moins qu'elles soient directement contraires aux principes généraux du droit électoral, les irrégularités commises dans l'organisation et le déroulement du scrutin ne peuvent constituer une cause d'annulation*

que si elles ont exercé une influence sur le résultat des élections ». Il est alors nécessaire d'anticiper, entre autres, les délais postaux.

Les grandes entreprises sont davantage habituées à respecter des procédures strictes comme le sont les procédures électorales et à être rigoureuses dans leur application ; elles ont généralement déjà organisé des élections et disposent des moyens pour y parvenir. Les plus petites entreprises n'ont pas cette expérience et sont généralement légèrement moins précises et rigoureuses sur ces questions-là car elles ne détiennent pas les informations nécessaires leur permettant de respecter le cadre légal correctement. La complexité de la mise en place d'instances comme le CSE et leur manque de moyens entraînent généralement ce manque de rigueur qui les exposent à des risques importants ; elles peuvent alors se retrouver en situation d'illégalité sans même en être au courant.

Pour la mise en place des élections au sein d'Acropose, j'ai régulièrement dû faire appel à une aide juridique de l'UIMM, le syndicat patronal de la métallurgie, afin d'obtenir des réponses à mes questions et être rigoureuse dans l'ensemble des actions entreprises ; le tout afin d'être sûre de rester dans le cadre légal et de ne pas faire d'impairs.

d) Une particularité à l'impact important

Les entreprises de moins 50 collaborateurs ne comptent pas de représentants syndicaux (sauf accord ou convention collective contraire ou dans le cas où un membre du CSE est désigné comme délégué syndical ou représentant de la section syndicale). C'est le cas de la société Acropose : son effectif ne lui permet pas d'avoir un délégué syndical ou un représentant de la section syndicale. De plus, aucune organisation syndicale n'a constitué de section syndicale au sein de l'entreprise.

Cette particularité a eu un impact important sur les élections du CSE. En effet, aucune organisation syndicale n'étant présente au sein de l'entreprise afin de négocier le protocole d'accord préélectoral, nous avons dû inviter les cinq organisations représentatives au niveau national. Aucune d'entre elle ne s'étant présentée le jour de la négociation, c'est la Direction qui a fixé les modalités d'organisation de l'élection.

Par ailleurs, aucune organisation syndicale n'a présenté de candidats au premier tour du scrutin le 1er juillet 2019, il y a donc eu carence de candidatures et organisation d'un second tour le 15 juillet 2019.

Le Préambule de la Constitution de 1958 énonce *« Tout homme peut défendre ses droits et ses intérêts par l'action syndicale et adhérer au syndicat de son choix ».* Toutefois, dans les petites entreprises, très peu de salariés sont syndiqués : *« Le taux de syndicalisation des salariés de l'ordre de 15% dans les grandes entreprises est inférieur à 5% dans les entreprises de moins de 50 salariés »* (Icard, J. 2018). D'après *La représentation du personnel et la petite entreprise*, il y a un déficit marqué de représentation syndicale, et plus particulièrement dans les entreprises de moins de 50 salariés. De plus, très peu de sections syndicales sont constituées par les syndicats dans les PME car le seuil d'effectifs pour la mise en place des représentants syndicaux reste fixé à 50 salariés.

Les syndicats sont peu représentés au sein des petites entreprises. Cette particularité impacte les entreprises et les collaborateurs, notamment en ce qui concerne la négociation collective. Toutefois, les articles L.2143-6 et L. 2142-1-4 du Code du Travail permettent aux syndicats représentatifs ayant constitués une section syndicale dans une entreprise de moins de 50 salariés de désigner comme délégué syndical un membre de la délégation du personnel du CSE ; et aux syndicats non représentatifs de désigner un membre de la délégation du personnel du CSE comme représentant de la section syndicale. De plus, la loi n° 2018-217 du 29 mars 2018 ratifiant plusieurs ordonnances, permet dorénavant de négocier des accords en l'absence de délégué syndical dans l'entreprise.

Historiquement, la petite entreprise était celle qui n'avait pas de représentation syndicale et dans laquelle il n'y avait pas d'implantation d'instances représentatives du personnel. L'entrée en vigueur des ordonnances Macron n'a tout de même pas affecté cette conception de la petite entreprise. En effet, même si elles ont créé *« une apparence d'unité dans la représentation élue du personnel, quelle que soit la taille de l'entreprise, à travers la création d'une instance unique, le CSE »* (Icard, J. 2018), elles maintiennent une représentation du personnel à deux vitesses avec deux régimes distincts : un CSE aux prérogatives limitées pour les entreprises de moins de 50 salariés et un CSE aux prérogatives étendues pour les entreprises de plus de 50 salariés.



Source :*http://tcs.cgtthales.fr/2015/11/10/delegues-du-personnel-*

e) Un intérêt moindre pour la représentation du personnel

L'effectif des PME étant peu important, il y a donc statistiquement peu de personnes enclines à se présenter pour devenir membres de la délégation du personnel du CSE. Même si le nombre de membres à élire est proportionnel à la taille de l'entreprise, les PME ont parfois du mal à élire leurs représentants par manque de candidats.

Acropose s'est retrouvée dans cette situation pour les élections des délégués du personnel de 2014. En effet, aucun collaborateur ne souhaitait devenir représentant du personnel ; un salarié s'est finalement présenté et a été élu alors qu'il n'en éprouvait pas une réelle envie. En fonction pendant près de 5 ans (4 années de mandat et 7 mois de prorogation), il a accompli ses missions en participant aux réunions mensuelles avec le dirigeant et en lui présentant les réclamations individuelles et collectives des collaborateurs. Malgré son travail professionnel et son assiduité, le délégué du personnel est resté plutôt passif dans ses attributions et n'a pas été un véritable « moteur » et représentant des salariés comme ces derniers l'auraient souhaité.

Etre représentant du personnel est un engagement important ; il est nécessaire de s'investir afin de servir la cause des collaborateurs. Dans les petites entreprises, ce rôle est parfois davantage pris " à la légère " et les représentants s'investissement moins, pensant peut-être que l'avis d'un nombre réduit de personnes ne peut pas faire changer les choses. Ce comportement est probablement lié au fait qu'il n'y a pas d'organisations syndicales présentes dans l'entreprise ; les représentants du personnel ont alors un esprit beaucoup moins revendicatif.

f) D'autres difficultés…

D'autres éléments pourraient paraître insignifiants pour une entreprise de grande taille mais ne le sont pas pour une entreprise aux moyens plus modestes, comme par exemple l'obligation de devoir louer urnes et isoloirs afin de respecter le secret du vote, qui entraîne des démarches administratives et logistiques supplémentaires.

Une autre difficulté vécue dans les petites entreprises tient aux relations qui sont relativement étroites entre les collaborateurs. Les élections du CSE peuvent venir perturber cette atmosphère en créant des tensions entre les candidats. Dans une PME, les individus sont les premières ressources et un petit problème peut perturber l'ensemble de l'entreprise. Au sein d'Acropose, tout s'est bien passé avant et pendant les élections ; il n'y a pas eu de tensions majeures entre collaborateurs et entre candidats.

Après avoir travaillé pendant plusieurs semaines sur l'organisation des élections du CSE et la mise en place de l'instance au sein d'Acropose, je peux affirmer que le respect de l'obligation légale dans son intégralité n'est pas évident. Il y a beaucoup de documents administratifs à élaborer et un grand nombre de dates et délais à respecter. L'application et la mise en œuvre de l'obligation n'est pas totalement claire et évidente à comprendre pour les personnes non spécialisées sur le sujet.

J'ai eu peur de mal comprendre les articles de loi et les informations trouvées dans le Code du Travail ou sur le site internet du Ministère du Travail. J'ai également eu la crainte d'oublier des étapes et de ne pas respecter une partie de la procédure. Les conséquences du non-respect de l'obligation étant importante, la pression l'était également. Jusqu'à l'envoi du procès-verbal d'élection, je ressentais une certaine tension.

Au sein d'une entreprise de taille plus conséquente, l'organisation d'élections est un fait important mais courant. Chez Acropose, la mise en place du CSE a été un évènement notable, nécessitant temps, patience, réflexion et rigueur.

B) Mise en conformité au Règlement Général sur la Protection des Données

Le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) est un règlement de l'Union européenne qui constitue le texte de référence en matière de protection des données à caractère personnel. Il s'inscrit dans la continuité de la Loi française Informatique et Libertés de 1978.

Le RGPD est entré en application le 25 mai 2018 et doit être mis en place le plus rapidement possible. Depuis cette date, les dispositions du RGPD sont opposables à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

Le RGPD propose un cadre juridique unifié pour l'ensemble de l'Union Européenne et a pour objectif le renforcement du droit des personnes et la protection de leurs données ainsi que la responsabilisation des acteurs traitant des données.

La question des données personnelles est vaste. Selon la CNIL, une donnée personnelle est *« toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable »*[1]. Il existe deux types d'identifications, à savoir l'identification directe (par un nom, un prénom…) et l'identification indirecte (par un identifiant, un numéro…). Des données personnelles il y en a donc partout, et principalement dans tous les documents et dossiers gérés par les services ressources humaines ! Il est alors difficile de savoir comment mettre en place la conformité au RGPD et par où commencer…

[1] https://www.cnil.fr/fr/reglement-europeen-protection-donnees/chapitre1

a) Un manque de formation

Les grandes entreprises ont, dans la plupart des cas, un service ressources humaines composé de personnel qualifié qui sera plus à même d'effectuer une mise en conformité de l'ampleur du RGPD.
Une personne est généralement formée au RGPD afin de comprendre les tenants et aboutissants du projet et connaître la manière de procéder. Cette personne deviendra, la plupart du temps, référent en matière de données personnelles voire délégué à la protection des données (DPO).
Par exemple, au sein de l'entreprise Bausch&Lomb dans laquelle j'ai effectué mon stage l'année dernière, un délégué à la protection des données a été désigné au niveau de la division européenne du groupe afin de mettre en place le RGPD et coordonner les actions, en partenariat avec les Responsables Ressources Humaines de site. Ces derniers avaient un rôle à jouer dans la mise en conformité et le respect du RGPD mais tout était centralisé et le délégué à la protection des données s'assurait que toutes les entités respectaient bien l'obligation et les procédures mises en place au niveau du groupe.

Avoir des référents formés permet une plus grande efficacité dans la mise en œuvre du RGPD. Les PME qui, pour la plupart, n'ont pas de DPO et n'ont pas les moyens financiers de former une personne au RGPD, rencontrent plus de difficultés dans le respect de l'obligation. En effet, une formation au RGPD est coûteuse et, dans un contexte économique pas toujours évident, les petites structures ne peuvent pas se l'offrir. Les responsables ou dirigeants apprennent donc " sur le tas " comment se conformer à la législation. Les actions menées afin de se mettre en conformité sont alors davantage susceptibles, elles, de ne pas être conformes !

b) Une importante documentation

D'après le *Guide pratique de sensibilisation au RGPD pour les petites et moyennes entreprises* de la CNIL, *« le critère à prendre en compte est le volume ou la sensibilité des données traitées et non pas la taille ou le nombre d'employés d'une entreprise ».* La CNIL précise que les entreprises ne faisant pas des données personnelles le cœur de leur activité auraient peu de moyens à déployer pour se mettre en conformité. En effet, une entreprise qui traite peu de données à caractère personnel n'a pas l'obligation de désigner un délégué à la protection des données et les procédés sont simplifiés.
Toutefois, beaucoup de travail reste à faire et un grand nombre de documentations sont à établir ; effectivement, il faut documenter la conformité.

Afin qu'Acropose respecte le RGPD, j'ai travaillé sur divers documents, tous destinés à assurer la protection des données personnelles des individus.

Tout d'abord, j'ai travaillé sur un registre de traitement des données dans lequel j'ai déterminé quelles activités traitent des données personnelles. Ensuite, j'ai créé des fiches activités pour chacune des activités citées dans le registre ; ces fiches récapitulent les données traitées, les modalités de traitement, les durées de conservation ou encore les moyens mis en œuvre afin d'assurer leur sécurité ***(Annexe n°3).***

J'ai également élaboré une *Politique de confidentialité des données à caractère personnel* qui informe toute partie prenante de la façon dont les données sont traitées et communique les droits des personnes sur les données personnelles transmises.

D'autres documents ont dû être élaborés et mis en place : des avenants aux contrats de travail intégrant la notion de RGPD pour les salariés déjà en poste ; et une clause spécifique qui sera intégrée dans les contrats de travail des futurs collaborateurs. Un contrat avec les sous-traitants a également dû être élaboré afin de sécuriser la relation et s'assurer du respect du RGPD de part et d'autre.

Enfin, un article a dû être inséré dans le règlement intérieur afin de prévenir l'ensemble des collaborateurs des modalités d'application du RGPD au sein de la société. Une information plus détaillée a également dû être apportée dans le règlement intérieur concernant le dispositif de vidéosurveillance présent dans les locaux de la société.

Toute cette documentation à mettre en place est un travail long et plutôt fastidieux, même pour les entreprises ayant un faible volume de données personnelles. En effet, afin de prouver sa conformité au RGPD, l'entreprise doit constituer la documentation exigée ; tout est documenté et tracé à chaque étape ; d'après la CNIL, « *Les actions et documents réalisés à chaque étape doivent être réexaminés et actualisés régulièrement pour assurer une protection des données en continu »*[1].



Source : Image personnelle

[1] https://www.cnil.fr/en/node/22703

c) ***Un manque de clarté***

Le règlement européen manque de clarté sur divers points. Par exemple, concernant la durée de conservation des données à caractère personnel. D'après la CNIL, *« Les données personnelles doivent donc être conservées et accessibles par les services opérationnels uniquement le temps nécessaire à l'accomplissement de l'objectif poursuivi lors de leur collecte »*[1]. La notion de temps est alors à apprécier par l'entreprise et peut être variable de l'une à l'autre.

Le RGPD fait de nombreuses recommandations, oriente et guide les entreprises dans leur mise en conformité mais impose rarement la manière dont elles doivent procéder. Ce manque d'encadrement peut perturber certaines d'entre elles car elles ne savent pas que faire et comment le faire. C'est également ce que j'ai ressenti lorsque j'ai entrepris la mise en conformité d'Acropose au règlement européen. C'est un comble… les entreprises et les individus revendiquent moins d'obligations mais se sentent désorientés lorsque la loi leur laisse une certaine liberté et souplesse dans leur mise en œuvre !

d) ***Des points complexes***

Certains points de la règlementation se sont avérés complexes à appréhender, comme la question du consentement des personnes.
Le consentement représente l'une des six bases légales du RGPD permettant le traitement de données à caractère personnel. La question qui se pose alors est : le consentement des individus doit-il être recueilli systématiquement ? La réponse est non, il est possible de s'appuyer sur une autre base juridique pour procéder à un traitement de données personnelles (l'exécution d'un contrat par exemple). Toutefois, le consentement doit obligatoirement être recueilli pour certains traitements particuliers, encadrés par des dispositions spécifiques.
Toute la difficulté réside dans l'appréciation du traitement qui détermine le caractère obligatoire ou non du consentement des personnes.

Une autre mesure du RGPD complexe et pesante pour les petites entreprises est la mise en place d'un système de sécurité informatique. Aujourd'hui, la plus grande partie des données personnelles sont dématérialisées ; afin de les protéger et d'en garantir l'intégrité, il est primordial de mettre en place un système informatique sécurisé (mots de passe, restrictions d'accès…). Pour les entreprises ne disposant pas de service informatique, cette mise en place peut s'avérer complexe et coûteuse.

[1] https://www.cnil.fr/en/node/23418

e) Un risque de sanction

Tout comme la mise en place du CSE, la mise en conformité au RGPD prend beaucoup de temps et est relativement complexe lorsqu'on n'est pas spécialisé et formé sur le sujet. Du fait de leur manque de temps et de moyens, les petites structures risquent de commettre des erreurs quant à la protection des données personnelles qu'elles traitent et ne pas être conformes à la règlementation ; et cela peut s'avérer lourd de conséquences.

En effet, en cas de négligence lors du traitement des données ou de violation d'une des règlementations du RGPD, les entreprises exposent à des sanctions administratives. Les infractions sont sanctionnées graduellement au regard de leur gravité ; il peut s'agir d'une amende représentant 2% du chiffre d'affaires ou 10 millions d'euros ou, pour les infractions les plus graves, d'une amende correspondant à 4% du chiffre d'affaires ou 20 millions d'euros. Des sanctions pénales pouvant aller jusqu'à 5 ans de prison et 300 000 euros d'amende peuvent également être prévues ; notamment en cas de *« détournement de la finalité des données personnelles lors d'un traitement de données »* (Article 226-21 du Code pénal).

f) Une règlementation européenne

Dans le cas du RGPD, nous avons affaire à un règlement européen. C'est un acte législatif contraignant qui s'applique à l'ensemble de l'Union Européenne et doit être respecté par chacun des pays membres. Toutefois, lorsque les lois sont élaborées au niveau européen, elles ne sont pas nécessairement adaptées à l'ensemble des pays auxquels elles s'appliquent. Effectivement, elles ne prennent pas toujours en compte les spécificités du pays ou les spécificités d'une catégorie d'entreprises dans un pays particulier.

La mise en place de directives pourrait être plus adaptée ; ces dernières sont des actes législatifs fixant les objectifs à atteindre par les pays mais laissant chacun d'eux libres de choisir les mesures qu'il souhaite mettre en œuvre.



Source :*https://www.groups.be/1_87037.htm*

Le RGPD permet de réguler les données à caractère personnel dans les entreprises. La mise en conformité au règlement est importante car chacun a droit à la protection de ses données personnelles et au respect de sa vie privée.
Toutefois, il implique un travail important et engendre de nombreuses conséquences pour les entreprises qui en violerait une disposition.
Même si elles ne traitent qu'une faible quantité de données à caractère personnel, les entreprises ont un grand nombre de démarches à faire et de documentations à fournir. Et leur taille entre alors en compte ! En effet, nous faisons le même constat que pour d'autres d'obligations légales : plus l'entreprise est grande, plus les moyens dont elle dispose pour protéger les données et se mettre en conformité sont importants. Les petites structures, qu'elles traitent ou non beaucoup de données personnelles, ont peu de moyens donc des difficultés à faire face à l'obligation.
Toutefois, les entreprises en difficultés peuvent compter sur la CNIL pour trouver des réponses à leurs questions. En effet, le site *www.cnil.fr* est très utile et contient de nombreuses fiches méthodes, des modèles de registre ou encore des guides pratiques.

2) Un droit du travail peu adapté aux PME

A) Un Code du Travail volumineux et difficilement lisible

Le droit du travail est complexe. Cela provient notamment du très grand nombre de sources du Code du travail ; ce dernier étant le recueil des textes règlementaires et législatifs en droit du travail. Il englobe à la fois le droit pénal, le droit de la sécurité sociale, le droit des sociétés ainsi que le droit international et européen. Il comprend également le droit conventionnel avec les conventions et accords collectifs ainsi que le droit jurisprudentiel avec les décisions de jurisprudence.

Ainsi, au fil des années, le Code du travail est devenu de plus en plus volumineux, passant de 600 articles à plus de 10 000 en seulement 40 ans !
Les obligations sont alors devenues de plus en plus nombreuses et il est difficile pour les petites structures de respecter l'ensemble du cadre légal.

Face à ces innombrables textes, articles de loi et règlementations, des difficultés de compréhension se posent pour les entreprises. Le Code du travail est devenu si abondant que les dirigeants d'entreprises n'arrivent pas à le comprendre et à l'appréhender. Même les avocats ou les experts-comptables rencontrent des difficultés d'interprétation !

D'après un sondage OpinionWay pour le Figaro (Janvier 2016), le Code du Travail est devenu *« trop complexe »* pour 85% des personnes interrogées voire même *« illisible »* pour 76% d'entre elles.[1]

Les petites entreprises, dépourvues de service ressources humaines ou de service juridique sont, elles, dépassées par ce droit du travail devenu trop complexe et inadapté à leur structure. En effet, chaque loi créée devient « *illisible, généraliste et souvent inadaptée aux difficultés économiques et sociales que peuvent connaître les sociétés ».*[2]

En 2017, Mounir Mahjoubi, secrétaire d'État au numérique à cette période, affirmait « *L'une des plus grandes inégalités sur le droit du travail, c'est entre ceux qui peuvent le comprendre et ceux qui ne le comprennent pas »*[3]*.* Cela laisse entendre que le droit du travail serait beaucoup plus adapté aux entreprises qui ont les moyens de le comprendre, à savoir les plus grandes d'entre elles. Les plus petites structures font face à davantage de problèmes de compréhension et se voient alors désavantagées ; une inégalité importante perdure alors entre les différentes catégories d'entreprises.



Source :*https://www.la-croix.com/Economie/France/six-mots-cles-nouveau-Code-travail-2017-09-01-1200873742*

B) Un droit du travail peu flexible et frein au développement

Le droit du travail, par sa complexité et le nombre important d'obligations et de règlementations qu'il impose aux entreprises, est peu flexible.

Pour les PME, qui se doivent d'être souples et réactives, le droit du travail n'est pas assez adapté à leurs besoins et aux situations auxquelles elles font face, et ce, sur certains sujets spécifiques comme les embauches, les licenciements ou encore le dialogue social et la négociation collective.

[1] *https://www.lepoint.fr/societe/les-francais-estiment-que-le-code-du-travail-est-un-frein-a-l-emploi-25-01-2016-2012742_23.php*

[2] *https://www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/Breves/Droit-travail-fran-ais-frein-competitivite-entreprises-182281.htm#CO1TRE5DUti76ZIT.97*

[3] *https://demarchesadministratives.fr/actualites/publication-du-code-du-travail-numerique*

Par exemple, pour 63% des français, le Code du Travail est vu comme un *« frein à l'emploi »*[1] en raison du trop grand nombre de démarches à effectuer et d'obligations attachées à l'embauche de nouveaux collaborateurs.

Le droit du travail, tel qu'il est actuellement, peut alors parfois être considéré comme un obstacle à l'évolution et à la compétitivité des plus petites entreprises.
En effet, plus une entreprise grandit, plus elle a d'obligations à respecter. Elle peut alors être amenée à freiner sa croissance et refuser d'embaucher de nouveaux collaborateurs pour éviter le passage à un seuil d'effectifs qui lui imposerait de nouvelles obligations. Une PME peut alors refuser de franchir le seuil des 250 salariés - qui ferait d'elle une ETI - pour éviter de se voir imposer les obligations afférentes à cette catégorie d'entreprises.

Jusqu'à présent, le droit du travail était peu flexible et peu adapté aux spécificités des petites entreprises et il existait peu d'aménagements spécifiques à cette catégorie d'entreprises. Malheureusement, un cadre juridique complexe et trop rigide peut contraindre le développement des PME.

3) Les conséquences des obligations légales

A) Les conséquences pour les dirigeants

a) Perte de temps

Afin de s'assurer du respect des obligations, toujours plus nombreuses et contraignantes, les dirigeants d'entreprise ont la nécessité d'y consacrer beaucoup de leur temps. Toutes les entreprises sont bien évidemment touchées par ce phénomène mais les TPE et PME ainsi que les entreprises venant de franchir un nouveau seuil d'effectifs ont davantage d'efforts à fournir. C'est le cas également des PME dont l'effectif commence à devenir important mais dont les moyens financiers et humains ne suivent pas cette évolution. Acropose est dans cette situation : avec 28 salariés, un travail important doit être mené afin de s'adapter à l'ensemble des obligations mais la société n'a pas le temps et les moyens de suivre ces changements.

[1] *https://www.lepoint.fr/societe/les-francais-estiment-que-le-code-du-travail-est-un-frein-a-l-emploi-25-01-2016-2012742_23.php*

Les dirigeants de petites entreprises, qui ont la volonté de respecter l'ensemble du cadre légal, passent la plupart de leur temps à travailler sur ces sujets-là. Ce temps est encore plus important lorsque les règlementations sont difficilement compréhensibles.
Ces dirigeants ont alors la sensation de perdre un temps précieux qu'ils ne peuvent pas mettre au service de leur mission de chef d'entreprise qui est : d'établir et de mener la stratégie de l'entreprise, de représenter l'entreprise à l'extérieur et de s'assurer de son développement et de sa pérennité (Baud, R., Duperret, J. 2017).

En passant la plupart de leur temps à se conformer aux obligations, ils n'ont pas assez de temps pour effectuer des tâches créatrices de valeur. Pourtant, il est primordial que la fonction RH aille au-delà du respect du cadre légal et participe à la création de valeur de son entreprise ; c'est ce que nous verrons dans la seconde partie de ce mémoire.

b) Anxiété et sentiment d'insécurité

Le respect de l'ensemble des obligations légales représente un véritable défi pour les dirigeants de petites entreprises et peut même être source d'anxiété pour eux. En effet, au milieu de tous ces textes et règlementations, difficile de savoir que faire et comment le faire ; les dirigeants peuvent se sentir seuls et désarçonnés face à la multitude de changements et d'obligations à implémenter dans l'entreprise. Ils sont inquiets quant à la bonne interprétation et application des règlementations au sein de leur structure.
De plus, si les obligations ne sont pas respectées correctement, les conséquences sur leur entreprise sont importantes ; d'où la pression supplémentaire sur leurs épaules. Cela peut développer chez eux un sentiment d'anxiété et d'insécurité.

Ce sentiment est partagé par les collaborateurs qui ne se sentent pas davantage protégés malgré des réglementations de plus en plus nombreuses.
Le droit du travail a pour objectif premier la protection des salariés et le rééquilibrage des pouvoirs employeurs / salariés ; pourtant, pour 53% des français, le Code du travail n'est *« pas assez protecteur des droits des salariés »*[1].

C'est le grand nombre de règlementations et leur évolution rapide qui provoque ce sentiment d'insécurité chez les employeurs comme chez les collaborateurs ; en effet, *« La législation sociale est trop complexe et entraîne un sentiment d'insécurité auprès des salariés et des employeurs. Chaque année, 10 % des articles des différents codes changent »* [2].

[1] *https://www.lepoint.fr/societe/les-francais-estiment-que-le-code-du-travail-est-un-frein-a-l-emploi-25-01-2016-2012742_23.php*

[2] *https://www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/Breves/Droit-travail-fran-ais-frein-competitivite-entreprises-182281.htm*

Le bien-être au travail des individus peut alors être affecté, tout comme leur motivation ; l'anxiété et l'insécurité peuvent alors se répercuter sur l'entreprise.

B) Les conséquences pour les entreprises

a) Perte d'agilité et d'identité

Les PME sont généralement associées aux qualificatifs suivants : souplesse, agilité, réactivité, adaptabilité et dynamisme. Dans l'esprit collectif, les PME sont flexibles et faciles à gérer ; or ce n'est pas toujours le cas !
En effet, plus une PME grandit et se voit imposer de nouvelles obligations, plus le nombre de procédures et processus mis en place va être important. Comme dans les grandes entreprises, tout sera beaucoup plus structuré et formalisé.
La mise en place de certaines obligations rend les entreprises plus rigides et moins flexibles dans leur fonctionnement. C'est le cas, par exemple, lorsqu'elles se mettent en conformité au RGPD ; toutes les parties prenantes se doivent de protéger les données personnelles qu'elles traitent dans l'ensemble de leurs activités ; comme nous l'avons vu précédemment, cela nécessite de nombreux documents, des contrats, des clauses…qui freinent l'agilité de la structure.

De plus, à cause des évolutions actuelles de la société et de la mondialisation, les PME doivent mettre en place des modes de management différents, plus adaptés à leur environnement. D'après Olivier Torres (1999), dans *Les PME*, ces modes de management « *qui substituent le formel à l'informel, la procédure au processus, la planification à l'intuition, l'écrit à l'oral, l'interdépendance à l'indépendance…* » entraînent une perte d'agilité et d'identité pour les PME. Toujours selon Torres, les changements actuels *« induisent des modes de gestion qui vont à l'encontre des spécificités de la PME ».*

Par ailleurs, l'effectif réduit d'une PME fait d'elle une entreprise propice aux échanges et aux discussions informelles, qu'elles soient professionnelles ou non professionnelles. Les collaborateurs entretiennent une certaine proximité et les barrières entre eux et la Direction sont réduites. L'ambiance est généralement plutôt bonne, tout comme la culture d'entreprise et la qualité de vie au travail. Mais occupées à respecter l'ensemble du cadre légal et à mettre en œuvre les innombrables obligations, les PME n'ont plus de temps pour " entretenir " cette proximité et ces échanges qui font leur identité.

b) Situation d'illégalité

Le nombre considérable d'obligations en vigueur ainsi que la faible adaptation du droit du travail aux petites entreprises peuvent les pousser à se retrouver en situation d'illégalité. Effectivement, deux cas de figure peuvent se présenter.

Premièrement, l'entreprise ne dispose pas d'assez de temps afin de mettre en place l'ensemble des règlementations auxquelles elle est soumise. Elle est alors consciente d'être en situation d'illégalité et qu'elle peut être sanctionnée en cas de contrôle.

Deuxièmement, l'entreprise a eu des problèmes dans la compréhension du droit du travail ou dans sa mise en application. Elle a mis en place l'obligation mais elle ne l'a pas fait correctement ou n'a pas respecté la procédure dans son intégralité. Dans ce cas-là, l'entreprise est dans l'illégalité sans le savoir ! Le non-respect fortuit d'une obligation et l'entreprise peut être poursuivie ; par exemple, une erreur concernant la durée du travail sur le bulletin de paie d'un salarié place l'entreprise dans le domaine d'application du travail dissimulé.

Conclusion sous-partie I

Nous avons vu dans cette sous-partie que les obligations sociales sont nombreuses et parfois peu adaptées aux petites structures. La mise en place des élections du CSE et la mise en conformité au RGPD sont deux exemples d'obligations relativement lourdes de conséquences pour des PME de la taille d'Acropose.
D'après Olivier Torres dans son ouvrage *Les PME*, les obligations dans les PME peuvent alors transformer l'adage *« Smart is beautiful »* en *« Smart is difficult ».*
L'adaptation du droit du travail et de l'ensemble des règlementations aux besoins spécifiques des petites entreprises devient un enjeu primordial pour l'économie du pays. Le législateur en a pris conscience et a mis en place certaines dispositions, aides ou prestations afin de rendre le droit du travail plus accessible aux entreprises de toute taille. C'est ce que nous étudierons dans la sous-partie suivante.

II- Les efforts d'adaptation du droit du travail aux PME

Comme nous l'avons vu précédemment, les très nombreuses règlementations et obligations du droit du travail sont difficilement compréhensibles et applicables par les entreprises de petite taille. Le droit du travail, tel qu'il est actuellement, serait plus adapté aux grandes entreprises qui disposent de moyens plus importants.

Toutefois, le poids important des TPE et PME dans l'économie française – en 2016, elles représentent 99.9% des entreprises et 48.7% des emplois *(Les entreprises en France Edition 2018 - Insee)* – a poussé le législateur à prendre conscience de leur rôle, plus qu'essentiel dans le tissu économique du pays. ***(Annexe n°4).***

Ainsi, afin de faciliter leur compréhension et application des obligations et de leur assurer plus de flexibilité et de sécurité juridique, il s'est attaché à faire évoluer le droit du travail en leur sens.

1) Une meilleure lisibilité et accessibilité du droit du travail pour les PME

A) <u>Un Code du travail plus lisible</u>

Le Code du Travail est très dense et peu lisible pour bon nombre de personnes, employeurs ou salariés. Quand l'on n'est pas spécialiste en droit du travail, il est compliqué de trouver les renseignements dont on a besoin, de les appréhender et de les appliquer correctement au sein de l'entreprise.

Afin de rendre les informations et données juridiques accessibles à tous et que chacun puisse comprendre ses droits et devoirs au travail, le gouvernement a mis en place un projet de Code du Travail numérique.

Cette version numérique du Code du Travail n'est pas uniquement un "scan" de la version papier mais un véritable outil pédagogique ; c'est un dispositif *« clair, accessible et compréhensible, répondant aux questions concrètes que se posent les chefs d'entreprise et les salariés, notamment dans les petites entreprises »* (Rapport au Président de la République relatif à l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017). Il permet de naviguer afin de trouver des réponses concrètes aux questions que l'on se pose, chose impossible à faire sur la version papier ou les sites web comme Légifrance.

Ce Code du Travail numérique sera également une garantie pour les entreprises car les informations disponibles sur cette version auront la même valeur juridique que celles présentes dans l'actuelle version papier. En effet, d'après l'Article 1 de l'ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017, *« L'employeur ou le salarié qui se prévaut des informations obtenues au moyen du "code du travail numérique" est, en cas de litige, présumé de bonne foi. ».*

L'objectif poursuivi par ce projet est une meilleure lisibilité du droit du travail pour les personnes qui y sont les moins familières, à savoir, les particuliers et les dirigeants de petites entreprises. Une version expérimentale du Code du Travail numérique existe déjà ***(Annexe n°5),*** le site est toujours en construction et sera opérationnel au 1er janvier 2020.

B) Des prestations d'accompagnement pour une meilleure accessibilité au droit du travail

Pour les dirigeants de petites entreprises, le droit du travail est peu accessible, dans le sens où il est difficilement compréhensible et il est compliqué de se l'approprier. De plus, les entreprises de petite taille n'ont pas le temps, l'argent, les personnes qualifiées et le recul nécessaire pour gérer leurs ressources humaines au-delà du respect du cadre légal. Le gouvernement français a pris conscience de ces difficultés et sait aussi que la gestion des ressources humaines est primordiale pour toute entreprise, peu importe sa taille, son secteur d'activité ou ses résultats financiers. C'est pourquoi des prestations d'accompagnement sont proposées aux PME qui en ont besoin. Elles permettent de rendre plus accessible le droit du travail et de mieux comprendre et appréhender la gestion des ressources humaines.

De plus, le ministère du Travail présente des outils spécifiques aux TPE et PME, adaptés aux entreprises ne disposant pas de service RH, dans le but d'encourager ces catégories d'entreprises et les aider à se développer. L'espace *https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-tpe-pme/tpe-pme/* propose différentes solutions RH en fonction des besoins de chaque entreprise et permet d'accéder à des informations fiables et simples concernant l'ensemble des sujets RH. Il permet également de trouver des outils RH comme des guides ou des simulateurs et de bénéficier d'aides spécifiques.

a) Prestation de conseil en ressources humaines

Une prestation d'accompagnement en ressources humaines est proposée par l'Etat pour toutes les TPE et PME du territoire. Les ETI de moins de 300 salariés peuvent également en bénéficier. En effet, depuis 2016, une entreprise de moins de 300 salariés, n'appartenant pas à un groupe de plus de 300 salariés, peut solliciter un accompagnement en ressources humaines. La priorité est donnée aux TPE de moins de 10 salariés ainsi qu'aux PME de moins de 50 salariés qui ne sont pas dotées d'un service ressources humaines, ces dernières ayant des besoins plus importants.

L'accompagnement est réalisé par un prestataire référencé par la Direccte en fonction des besoins et attentes des entreprises dans le domaine des ressources humaines. Il peut concerner la gestion des questions RH au quotidien, le recrutement, la construction d'une stratégie RH… En fonction de leur situation ou de leur projet, les entreprises bénéficient d'accompagnements spécifiques qui leur permettent de traiter les problématiques rencontrées.



Source *:http://transition-rh.com/*

Cette prestation d'accompagnement est modulable en fonction des entreprises et de leurs besoins, tant sur le nombre de jours d'interventions que sur son caractère individuel ou collectif. Elle permet aux petites entreprises de faire face aux nombreuses obligations en matière de droit social et de gestion des ressources humaines et montre la volonté du gouvernement de venir en aide aux plus petites entreprises.

La société Acropose pourrait être intéressée par cette prestation afin de mener à bien certains projets. Toutefois, pour les projets importants, il serait nécessaire de bénéficier d'une aide sur une durée plus importante.

b) Service d'appui aux entreprises

Dans le même objectif de rendre le droit du travail plus accessible et de faciliter la vie des petites entreprises, la loi travail à mis en place un service d'appui aux entreprises.

Ce service public d'accès au droit permet à toute entreprise de moins de 300 salariés d'obtenir, de la part de l'administration française, des réponses personnalisées aux questions posées en matière de droit social.

Les demandes d'informations peuvent porter sur les procédures et démarches légales à suivre, l'application de dispositions en droit du travail ou les accords et conventions collectives applicables. L'administration doit délivrer une réponse dans un délai raisonnable.

Les informations recueillies par les entreprises sont sûres, elles pourront s'en prévaloir en cas de litige ; en effet, *« Si la demande d'information est suffisamment précise et complète, le document formalisant la prise de position de l'administration pourra être utilisé en cas de contentieux pour attester de la bonne foi de l'employeur »* (Thurillet-Bersolle, A. 2018).

c) Prestations régionales

Des accompagnements spécifiques aux PME au niveau régional existent également afin de les aider dans leur compréhension et application du droit.

Nous donnerons l'exemple de l'aide d'urgence TPE- PME - anciennement Fonds Régional d'Action d'Urgence - qui est un programme accessible aux TPE et PME implantées en Auvergne-Rhône-Alpes qui font face à des difficultés conjoncturelles.
Une prestation d'appui conseil individuelle d'une durée de 1 à 4 jours est proposée. Un consultant réalise un diagnostic de l'entreprise avec le dirigeant ; ensemble, ils identifient les solutions qui pourraient être mises en œuvre afin de retrouver une situation stable et pouvoir rebondir ; ils élaborent un plan d'action à engager et prennent les décisions adaptées.
Les conseils prodigués par le consultant permettent une meilleure compréhension et donc une meilleure accessibilité au droit du travail. L'objectif est de rompre la solitude des dirigeants des petites entreprises en difficulté.

d) Prestations sectorielles

Afin d'obtenir des informations en droit du travail et en ressources humaines, les entreprises, et principalement les TPE et PME, peuvent demander de l'aide auprès des syndicats interprofessionnels auxquels elles auraient préalablement adhéré.

Acropose adhère à l'UIMM - Union des Industries et Métiers de la Métallurgie -, la fédération patronale du secteur de la métallurgie. Grâce à son adhésion, elle a la possibilité d'accéder à une aide juridique dès qu'elle en ressent le besoin.

Une personne spécialisée en questions juridiques est disponible pour répondre à toute question en matière de droit et de ressources humaines. Ainsi, Acropose reçoit des réponses précises et spécifiques à son secteur d'activité.

Au cours de mon stage, j'ai contacté cette personne à plusieurs reprises sur divers sujets (CSE, grille de classification…). Le respect des accords et conventions collectives étant primordial, j'ai eu besoin d'informations sûres et de conseils. Par exemple, concernant le projet d'Acropose de mettre en place un aménagement du temps de travail, j'ai eu besoin de connaître si la convention collective de la métallurgie l'autorisait et s'il était possible d'en négocier les modalités avant d'engager quelconque démarche.

Cette prestation permet d'obtenir des informations précises et de comprendre le droit du travail ; elle permet alors une meilleure accessibilité au droit.

2) Aides et allègements des obligations

A) L'importance des seuils sociaux dans l'allègement des obligations

a) Les seuils sociaux

Un seuil social désigne un nombre de salariés à partir duquel des obligations sont imposées à l'entreprise. Plus une entreprise grandit et franchit de seuils, plus elle devra remplir d'obligations sociales et fiscales. En effet, *« Au fur et à mesure qu'une entreprise croît et qu'elle augmente ses effectifs, elle se voit imposer de nouvelles obligations au titre d'un franchissement de seuil »* [1].

Comme nous l'avons vu précédemment, il peut s'agir d'obligations très diverses : créer ou mettre à jour certains documents, organiser des élections de représentants du personnel, participer à des financements…
Dans certains cas, lorsque l'entreprise dépasse un certain seuil, elle ne se voit pas imposer de nouvelles obligations mais ne se verra plus octroyer certains avantages.

Ces seuils sont alors d'une grande importance car ils ont un impact considérable sur le fonctionnement et la gestion des entreprises.

[1] https://www.economie.gouv.fr/entreprises/seuils-sociaux-effectifs

Jusqu'à aujourd'hui, les principaux seuils d'effectifs entraînant des changements majeurs pour les entreprises sont les suivants : 11, 20, 50 et 250 salariés. Pourtant, ils ne sont pas les seuls ; au total pour les PME, il existe 199 seuils d'effectifs répartis en 49 niveaux avec des modes de calcul différents et distincts à chaque branche du droit !



Source :*https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/ressources-humaines/dossier/10027185/10027186-*

b) Les conséquences des seuils sociaux sur les PME

Pour les PME qui, rappelons-le, peuvent compter de 11 à 249 salariés, les seuils d'effectifs sont importants ; notamment celui des 50 salariés qui entraîne un grand nombre de nouveautés, entre autres, la création d'institutions représentatives du personnel et des taxes supplémentaires.

Comme nous l'avons vu précédemment, les seuils peuvent même devenir un obstacle à leur évolution et leur développement. En effet, certaines entreprises se dispenseraient d'embaucher de nouveaux salariés afin d'éviter le franchissement des seuils, et éviter ainsi d'avoir à respecter de nouvelles obligations.
Ces seuils deviennent alors une source d'anxiété pour les chefs d'entreprises qui craignent de se voir imposer de nouvelles règles ou de devoir payer de nouvelles cotisations. Ils limitent ainsi leurs embauchent et leurs initiatives.

Avec ses 28 salariés, la société Acropose est encore loin du seuil des 50 salariés et n'a pas pour projet d'embaucher de nouveaux collaborateurs. Toutefois, la crainte du franchissement de seuil est également présente. Par exemple, lors de la mise en place des élections du CSE, le calcul des effectifs était très important car il allait déterminer le nombre de collèges électoraux : un collège unique (regroupant les catégories cadres et non-cadres) si l'effectif était inférieur à 25 ou deux collèges distincts dans le cas inverse. Avec un effectif (en équivalent temps plein sur les douze derniers mois) égal à 24.38, un seul collège regroupant les deux catégories était nécessaire. Sachant qu'au sein de la société il y a seulement trois cadres, les candidats au collège cadre auraient été peu voire inexistants en cas de collèges distincts. La Direction était alors soulagée que le seuil des 25 collaborateurs n'ait pas été atteint.

c) ***La loi PACTE et ses objectifs pour les PME***

Les seuils d'effectifs ont été mis en place dans l'objectif d'adapter les contraintes financières et administratives à la taille des entreprises. Peu à peu, en raison de leur grand nombre et des modalités de décompte très diverses, ils ont finalement participé à la création d'un environnement juridique complexe. En effet, selon le gouvernement français, ils ont créé *« un environnement juridique peu lisible, complexe et source d'anxiété pour le chef d'entreprise »*[1]. La multiplication des seuils et les lourds impacts qu'ils entraînent sur les PME sont un élément de blocage à l'évolution de cette catégorie d'entreprises.

Le gouvernement a pris conscience du problème des seuils d'effectifs dans le développement des entreprises et particulièrement des plus petites d'entre elles, c'est pourquoi il a initié la loi PACTE - Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises. Promulguée le 22 mai 2019, la loi PACTE va, entre autres, réformer les seuils d'effectifs dans le but d'apporter plus de souplesse aux entreprises.



Source :*https://www.economie.gouv.fr/plan-entreprises-pacte*

Point emblématique de cette loi, la simplification des seuils applicables comporte trois volets principaux :

- La rationalisation des seuils : Elle consiste à conserver uniquement les seuils de 11, 50 et 250 salariés. Les seuils intermédiaires devraient peu à peu être supprimés.
- L'harmonisation des modalités de décompte des effectifs : La règle unique de décompte retenue est celle de l'effectif moyen annuel de l'année précédente.
- La limitation des effets de seuil : Le gouvernement souhaite laisser 5 ans aux entreprises afin qu'elles remplissent les obligations liées au passage d'un seuil à un autre.

Au travers de cette loi, le gouvernement français souhaite donner aux entreprises, et plus particulièrement aux PME, les moyens de se développer, de créer des emplois et d'innover. En effet, *« Les obligations liées aux seuils sont considérablement allégées et simplifiées afin de créer un nouvel environnement juridique plus favorable à la croissance des PME »*[2].

L'objectif est de débloquer la croissance des PME afin qu'elles grandissent et se transforment en ETI. En France, il y a une vraie dynamique économique mais le pays est

[1] https://www.village-justice.com/articles/seuils-effectifs-loi-pacte-mai-2019-nouvel-anxiolytique-des-chefs-entreprise,31767.html

[2] https://www.gouvernement.fr/entreprises-adoption-definitive-de-la-loi-pacte

incapable de développer son tissu d'ETI ; il est marqué par une très forte proportion de petites et très petites entreprises et très peu d'entreprises de taille intermédiaire et de grandes entreprises.

Malgré les assouplissements prévus par la loi PACTE, un problème persistera toujours avec le maintien du seuil de 250 salariés. Il restera un point de blocage au passage d'une PME à une ETI.

B) Aides et allègements

De nombreuses aides publiques existent et sont proposées aux entreprises. Principalement financières, elles ont pour objectif d'alléger les entreprises et de les aider à se développer.
Certaines aides peuvent être proposées à toutes les entreprises françaises, peu importe leur taille ou leur secteur d'activité. Il existe des aides à la création ou la reprise d'entreprises, des aides de soutien à l'activité, des subventions sectorielles ou encore des allégements fiscaux.

D'autres sont spécifiques aux TPE et PME. C'est le cas, par exemple, de l'aide unique aux employeurs d'apprentis. Les entreprises de moins de 250 salariés qui concluent un contrat d'apprentissage à compter du 1er janvier 2019 « *pour la préparation d'un diplôme ou d'un titre à finalité professionnelle de niveau inférieur ou égal au bac* »[1] se voient attribuer l'aide unique aux employeurs d'apprentis. Pour plus de simplicité, cette aide regroupe différentes aides qui existaient jusqu'au 31 décembre 2018.
Les entreprises employant des apprentis pouvaient également se voir exonérer de charges patronales attachées au contrat d'apprentissage. La loi de financement de la sécurité sociale a supprimé cette exonération à compter du 1er janvier 2019 au profit de la réduction générale étendue.

Acropose favorise l'apprentissage et intègre chaque année des alternants sur différents postes : assistant comptable, chef de projet qualité-sécurité-environnement junior, chef de projet communication junior, apprenti soudeur… Les aides et exonérations dont elle bénéficie lui permet d'embaucher plusieurs jeunes et de favoriser l'insertion par l'apprentissage. Une réduction ou suppression de ces aides et l'entreprise n'aurait pas les moyens de proposer autant de postes en apprentissage.

[1] https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/entreprise-et-alternance/aide-unique

Acropose a pu se développer et évoluer grâce à diverses aides dont elle a pu bénéficier. Par exemple, la société a obtenu « L'aide à l'embauche PME » pour l'embauche de plusieurs collaborateurs entre janvier 2016 et juin 2017. Elle a également pu bénéficier de subventions régionales d'investissement et d'aides à l'investissement concernant des dispositifs liés à la sécurité des collaborateurs dans l'atelier de production. Certaines de ces aides n'étaient pas spécifiques aux PME, toujours est-il qu'elles ont été un soutien important pour l'entreprise.

L'Etat propose un soutien aux PME de tous secteurs par divers programmes, par exemple avec le Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce (FISAC), l'accès au crédit bancaire et le financement des PME, les allègements de charges des jeunes entreprises innovantes (JEI), etc…
Toutefois, il y a régulièrement des changements ou des regroupements d'aides qui ne leur sont pas toujours favorable. Par exemple, au 1er janvier 2019, l'aide unique aux employeurs d'apprentis, dont nous avons parlé précédemment, a remplacé quatre dispositifs : la prime régionale à l'apprentissage pour les TPE, l'aide TPE jeunes apprentis, l'aide au recrutement d'un apprenti supplémentaire et le crédit d'impôt apprentissage. Ces aides étant cumulables, leur regroupement est moins avantageux pour les entreprises, et principalement les entreprises de moins de 11 salariés. En effet, ces dernières pouvaient recevoir 1 000€ minimum de prime à l'apprentissage, 4 400€ d'aide TPE jeunes apprentis la première année, 1 000€ minimum d'aide au recrutement d'un apprenti supplémentaire et 1 600€ de crédit d'impôt ; avec l'aide unique, elles recevront au maximum 4 125€ la première année d'exécution du contrat de l'apprenti…

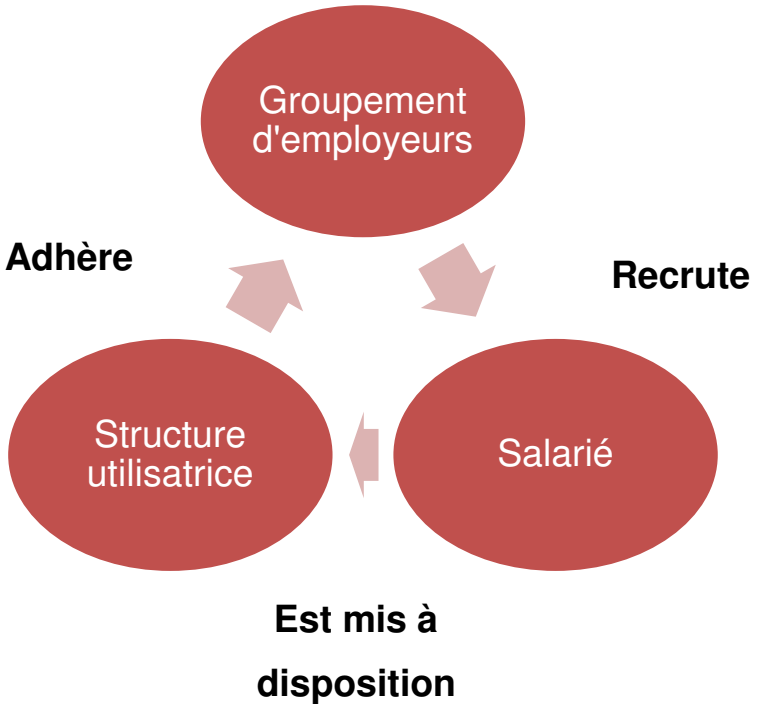
3) Une plus grande flexibilité

A) <u>De nouveaux modes d'organisation du travail</u>

De nouveaux modes d'organisation du travail ont été instaurés pour offrir davantage de flexibilité aux petites entreprises et répondre à leurs besoins.

Le groupement d'employeurs est l'un d'eux ; il permet d'externaliser l'emploi ainsi que la gestion des ressources humaines des entreprises utilisatrices.
Le fonctionnement est simple ; les entreprises adhèrent au groupement d'employeurs ; c'est ce dernier qui embauche les collaborateurs qualifiés qui seront mis à disposition des

adhérents en fonction de leurs besoins. Un contrat à durée indéterminée est conclu entre le salarié et le groupement d'employeurs ; et un contrat de mise à disposition est conclu entre le groupement et l'entreprise utilisatrice. Le fonctionnement du groupement d'employeurs est calqué sur celui des entreprises de travail temporaire.



Ce fonctionnement est particulièrement adapté aux TPE et PME car il permet d'adapter leurs besoins en ressources humaines à leurs variations d'activités et de charge de travail et permet de recruter pour des besoins ponctuels (projet, mise en place d'une nouvelle obligation…). Il est alors possible de faire appel à une personne spécialisée en droit du travail ou en gestion des ressources humaines afin de travailler sur certains sujets précis (mise en conformité au RGPD, mise en œuvre du plan de formation…) ou s'occuper des problématiques RH seulement quelques heures par semaine.

Acropose a fait appel, il y a quelques années, au groupement d'employeurs Faraglo auquel elle avait adhéré. Cette Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), qui intervient sur les territoires drômois et ardéchois, propose de nombreux emplois en CDI dans divers domaines : finances et gestion, gestion des ressources humaines, qualité-sécurité-environnement, marketing… Et près d'une quarantaine d'entreprises utilisatrices profitent de ces compétences !

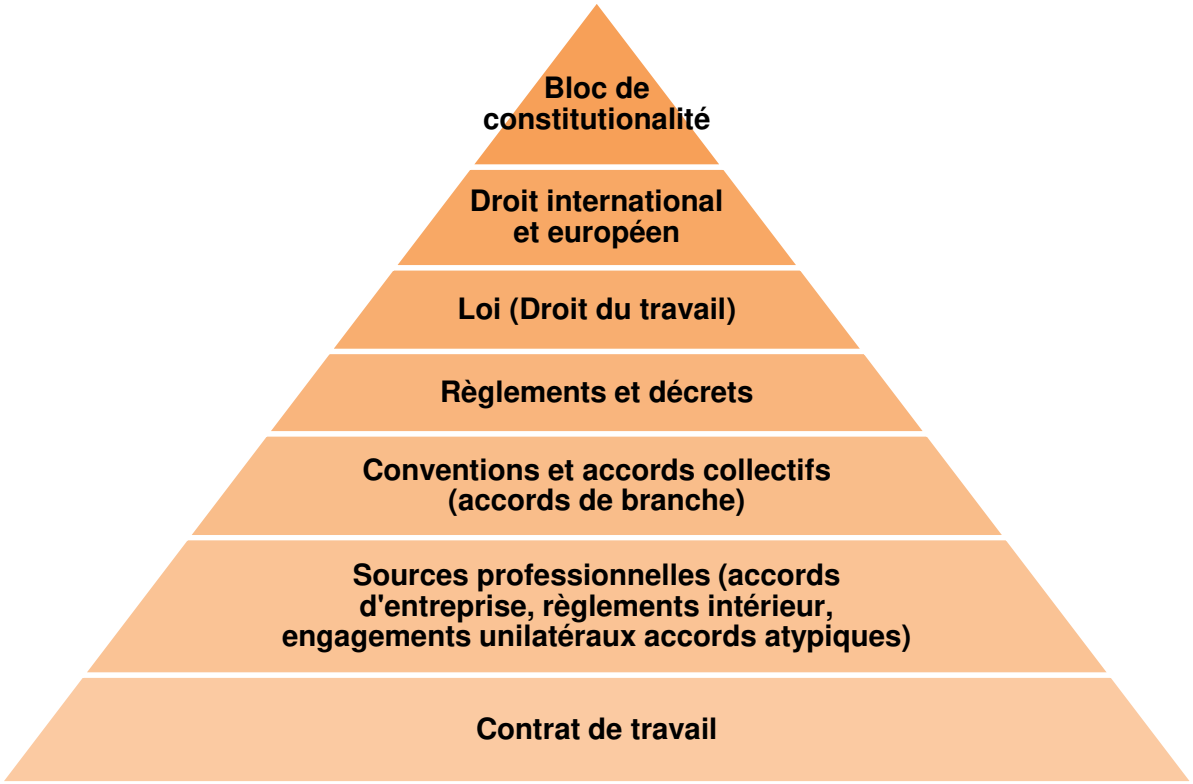
Sur le même principe et le même fonctionnement, il existe les entreprises de travail à temps partagé (ETTP) qui ne sont pas des regroupements d'employeurs mais bien des entreprises dont l'activité consiste à *« mettre à disposition d'entreprises clientes, du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens »* (Thurillet-Bersolle, A. 2018). Comme les groupements d'employeurs, elles peuvent mettre à disposition des entreprises des personnes spécialisées en ressources humaines afin de travailler sur des sujets particuliers.

Ces mécanismes ont été créés pour répondre aux besoins des petites entreprises en facilitant et flexibilisant les embauches et ainsi éviter *« les contraintes liées à l'application telle quelle du droit du travail et des charges de recrutement »* (Thurillet-Bersolle, A. 2018). Ils permettent de recruter pour des besoins ponctuels et de se « décharger » de la GRH. La flexibilité des PME est alors favorisée.

B) La primauté de l'accord d'entreprise et la négociation collective encouragée

a) La primauté des accords d'entreprise

La hiérarchie des normes est un principe fondamental en droit français qui présente les différentes normes juridiques et la hiérarchie qu'il existe entre elles.



Hiérarchie des normes

Jusqu'à présent, au sein de celle-ci, les normes inférieures ne pouvaient déroger aux normes supérieures que dans un sens favorable aux salariés. L'accord d'entreprise pouvait alors fixer des règles différentes de la loi ou de la branche, mais uniquement s'il proposait quelque chose de plus avantageux pour les salariés.

La Loi Travail de 2016 et les Ordonnances Macron de 2017 viennent bouleverser la hiérarchie des normes en matière de négociation collective et renversent le principe établit. Désormais, l'entreprise ou l'établissement devient le lieu privilégié de la négociation collective. La primauté de l'accord d'entreprise sur l'accord de branche a été érigé en principe. L'accord d'entreprise peut alors prévoir des règles différentes de la loi ou de la branche, même si elles sont moins favorables aux salariés ; sauf dans le cas de certains thèmes limitativement énumérés.

La suprématie des accords conclus au niveau de l'entreprise offre davantage de flexibilité au dirigeant. De plus, elle permet une meilleure adaptation des règles aux entreprises, et particulièrement aux entreprises de petite taille. Ces dernières sont alors plus à même de s'adapter aux situations qu'elles rencontrent. En effet, d'après l'article *L'adaptation du droit du travail aux entreprises de moins de 50 salariés*, *« Les entreprises aussi petites soient-elles pourront par ce biais adapter les règles d'organisation du travail et le niveau des avantages accordés aux salariés afin de les mettre en adéquation avec la réalité économique de l'entreprise »*. Ces petites entreprises pourront ainsi *« s'affranchir des accords de branche sur certains sujets ».* (Thurillet-Bersolle, A. 2018).

La primauté de l'accord d'entreprise serait profitable aux entreprises car elle leur apporte une plus grande flexibilité. Mais l'est-elle également pour les salariés ? Les accords d'entreprises pouvant proposer des règles moins favorables que celles prévues par la loi, nous pouvons nous interroger sur les conséquences sur les collaborateurs et les dérives que peut avoir ce bouleversement de la hiérarchie des normes.

b) La négociation collective accessible aux petites entreprises

D'après *Négociation collective et petite entreprise*, la petite entreprise a longtemps été exclue de la négociation et ne pouvait y accéder que par la branche. La profession ou la branche est devenue le *« lieu d'intermédiation entre l'employeur et le salarié, notamment en raison de la présence syndicale existant à ce niveau »* (Icard, J. (2018). La désignation de délégués syndicaux ne s'effectuant qu'à partir de 50 salariés, les petites entreprises ne pouvaient pas négocier d'accords collectifs.

Toutefois, le législateur a opéré un changement d'approche et il cherche à encourager et inciter les petites entreprises à négocier.
L'ordonnance n°2017-1385 du 22 septembre 2017, relative au renforcement de la négociation collective, a rendu la négociation plus simple et accessible aux TPE et PME. En effet, il est désormais possible de négocier un accord collectif en l'absence de représentants du personnel dans l'entreprise.

Les entreprises de moins de 11 collaborateurs ainsi que les entreprises de moins de 20 salariés dépourvues de CSE peuvent proposer directement à leurs salariés un projet d'accord collectif portant sur la totalité des thèmes ouverts à la négociation d'entreprise. L'organisation du travail, la durée du travail ou encore la rémunération peuvent être négociées au sein de l'entreprise. Afin d'être valide, le projet doit être ratifié à la majorité des deux tiers des salariés inscrits.

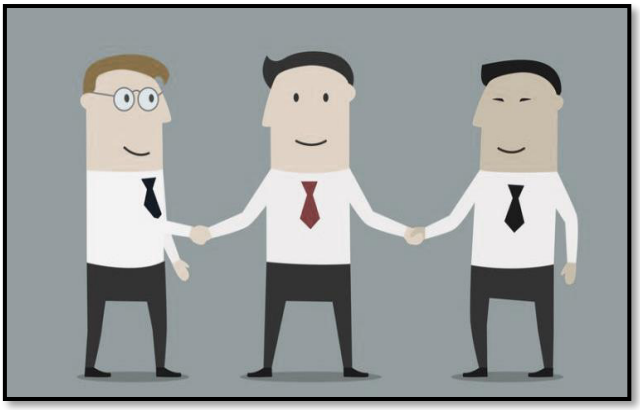
Dans les structures de moins de 50 salariés, il est possible, en l'absence de délégué syndical, de négocier un accord collectif avec *« soit un ou plusieurs salariés expressément mandatés par un ou plusieurs syndicats représentatifs dans la branche ou, à défaut, par un ou plusieurs syndicats représentatifs au niveau national et interprofessionnel […] soit par un ou des membres de la délégation du personnel du CSE »* (Thurillet-Bersolle, A. 2018). Le législateur a facilité les modes de négociation mais également élargis les thèmes de négociation ; ces derniers étant désormais très vastes.

La possibilité de négocier en l'absence de délégué syndical est une réelle opportunité pour les entreprises de petite taille. Elles peuvent désormais négocier des accords avec des interlocuteurs divers et sur des sujets très larges. D'un accès à la négociation collective indirect par la branche, elles profitent d'un accès de plus en plus direct par la loi. L'objectif de cette autonomie est de leur permettre de rester compétitives.

Toutefois, nous pouvons nous interroger sur la qualité de cette " négociation "et sa nature collective. Par exemple, les accords adoptés par référendums dans les structures de moins de 20 collaborateurs ne sont pas qualifiés d'accords collectifs par la loi ; ils n'ont pas donné lieu à une négociation et aucun négociateur n'est intervenu dans le processus.

De plus, dans les entreprises de moins de 50 salariés, la priorité syndicale dans la négociation a pris fin ; le mandatement syndical, qui était une condition essentielle à la conclusion d'accords a été écarté. Il y a alors une désyndicalisation du processus ; les accords peuvent être conclus avec des personnes non syndiquées, qui plus est, peuvent n'avoir que très peu de connaissances en droit du travail.

Comme formulé dans *Négociation collective et petite entreprise*, il est alors parfois « *loisible de douter de la nature collective et négociée de règles adoptées* » (Icard, J. 2018).



Source :*https://www.myrhline.com/actualite-rh/la-negociation-collective-apres-la-loi-travail.html*

Conclusion sous-partie II

Nous avons vu dans cette sous-partie que certaines dispositions sont mises en place dans le but d'adapter le droit du travail aux entreprises de petite taille disposant de faibles moyens. La plus grande lisibilité apportée par le Code du Travail numérique et la meilleure accessibilité au droit du travail permise par les prestations d'accompagnement concèdent davantage de sécurité pour les entreprises. En effet, elles ont alors " toutes les clés en main " pour comprendre le droit du travail, l'appliquer correctement et ainsi ne pas se retrouver en situation d'illégalité.

De plus, la loi PACTE favorise la simplification et l'allègement des obligations légales, notamment par le biais des seuils d'effectifs.

Enfin, la flexibilité des PME est favorisée avec la primauté de l'accord d'entreprise et la possibilité de négocier en l'absence de délégué syndical.

Conclusion de la Première Partie

Nous avons pu voir dans cette première partie que le droit du travail est très conséquent et peu, dans certains cas, être inadapté aux entreprises de petite taille. En effet, lorsque l'on n'est pas spécialisé en droit et que l'on manque de moyens, il est très compliqué de déchiffrer une loi, d'en comprendre les tenants et aboutissants et de savoir comment l'appliquer correctement. Le nombre important d'obligations entraîne des conséquences sur les dirigeants, les salariés et l'entreprise dans sa globalité.

Nous avons également pu constater une prise de conscience de la part du législateur de la pesanteur de ces obligations pour les PME. Celle-ci s'est traduite par une adaptation progressive du droit du travail aux petites entreprises au travers d'aides, d'allègements et de nouvelles modalités spécifiques à cette catégorie d'entreprises. Pour les PME, ces adaptations sont primordiales dans leur compréhension et leur respect du droit du travail ; elles leur permettent davantage de sécurité et de flexibilité. Toutefois, elles n'ont pas nécessairement connaissance de toutes les possibilités, aides et modalités auxquelles elles peuvent accéder.

D'autre part, je pense que, plus que de " simples " prestations et aides, il serait intéressant pour les entreprises de petite taille de disposer d'une loi spécifique plus adaptée et plus avantageuse. C'est le cas aux Etats-Unis avec la *Small Business Act*, une loi du Congrès votée en 1953 puis modifiée à plusieurs reprises. Cette loi vise à favoriser les petites et moyennes entreprises dans le tissu économique américain par différentes voies. Une agence fédérale – la *Small Business Administration* – a été créée afin d'aider et de conseiller ces entreprises et de protéger leurs intérêts. La loi leur facilite l'accès aux marchés publics et aux prêts bancaires. De plus, un *Office of Advocacy* se charge de leur défense face au Congrès. Cette loi est spécifique aux petites entreprises américaines ; elle leur permet de se développer et favorise leur place dans l'économie du pays.

Au vu de cette partie, il ne faut pas oublier que le droit du travail n'est pas uniquement une contrainte pour l'entreprise mais il est nécessaire à son bon fonctionnement. Il est alors essentiel de respecter l'ensemble du cadre légal.
Mais nous verrons dans la partie suivante, qu'au-delà du respect du cadre légal, il est important pour les entreprises, et principalement les plus petites d'entre elles, de donner plus d'importance à la gestion de leurs ressources humaines et de la faire évoluer vers une fonction plus créatrice de valeur.

DEUXIEME PARTIE

Au-delà du respect du cadre légal, la Gestion des Ressources Humaines doit évoluer et devenir une fonction stratégique et créatrice de valeur pour les PME

La gestion d'entreprise regroupe les actions permettant de mettre en œuvre l'ensemble des ressources dans le but d'assurer le fonctionnement de l'entreprise et d'atteindre les objectifs préalablement fixés, le tout, dans le cadre d'une politique d'entreprise déterminée.

Les entreprises sont des systèmes structurés et organisés. Elles peuvent être vues comme un organisme vivant qui a besoin d'une bonne organisation et coordination de ses organes pour pouvoir vivre. La structuration est essentielle dans les entreprises de taille importante, elle leur permet d'assurer un fonctionnement optimal. Dans la plupart des cas, les entreprises se structurent par fonction et la gestion se fait pour chacune d'elle.

La gestion dans les PME est différente de celle des grandes entreprises étant donné la nature même de cette catégorie d'entreprises. D'après Olivier Torres dans *Les PME*, la PME se caractérise *« par une absence de décomposition fonctionnelle »* ; autrement dit, sa taille ne lui permet pas d'avoir des fonctions et services déterminés et organisés. Sa gestion se fait alors de manière plus globale et généralement plus informelle.

Piloter une PME nécessite alors une très bonne connaissance de l'ensemble de la gestion d'entreprise : la gestion de la relation clients et fournisseurs, la gestion financière, la gestion des stocks et également la gestion des ressources humaines… Ces dernières sont gérées du mieux possible en fonction des moyens mobilisables.
Toutefois, dans les PME, il est nécessaire que la gestion évolue, et principalement la GRH car elle est une pièce maîtresse de leur évolution et de leur pérennité.

Nous verrons dans cette partie que la GRH dans les PME est différente que dans les entreprises de taille plus importante et que les petites entreprises font face à de nombreuses difficultés. De plus, nous verrons pourquoi cette fonction doit évoluer vers une fonction plus créatrice de valeur et plus en lien avec la stratégie des entreprises.

I- La délicate Gestion des Ressources Humaines dans les PME

D'après L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, (2007) dans *Gestion des ressources humaines* ; la Gestion des Ressources Humaines est *« l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité ».*

De plus, la Gestion des Ressources Humaines fait partie intégrante de la gestion d'entreprise et participe à l'atteinte de ses objectifs ; en effet, d'après Patrice Roussel (2008), *« La G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise ».*
L'atteinte des objectifs de l'entreprise passe alors par le développement des collaborateurs ; en effet, pour J.M Peretti (2013), la mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés : *« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser des compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs »*. La GRH de l'entreprise doit alors s'inscrire dans le cadre du management stratégique.

Les définitions de la GRH sont variées et traduisent toutes une conception et une vision de la fonction RH en entreprise.
L'importance accordée à la GRH dans les entreprises est relativement récente ; elle est pourtant essentielle, et particulièrement au sein des PME. Toutefois, ces dernières rencontrent des difficultés dans leur GRH, et ce pour différentes raisons que nous abordons ci-après.

1) Le manque de temps et de ressources financières

A) <u>Le manque de temps</u>

Les PME ont de nombreux enjeux et défis à relever et font face à un manque de temps important pour se développer. Ce manque de temps se ressent sur la gestion de leurs ressources humaines, souvent limitée à un seul aspect de la fonction : le respect du cadre légal et des obligations sociales. De plus, le manque de temps peut les pousser à travailler dans l'urgence et à ne pas appliquer le droit du travail correctement.

Avec les nombreuses " deadlines " imposées, la sensation d'être " pris par le temps " est très forte pour les dirigeants de PME, qui se sentent comme submergés par le droit du travail et les missions attachées à la GRH. En effet, d'après une étude American Express-Ipsos, les dirigeants de TPE-PME auraient besoin de 3h18 supplémentaires par jour afin d'accomplir l'ensemble de leurs missions ; plus les structures sont petites, plus le manque de temps se fait ressentir. De plus, d'après la même étude, 56% déclarent manquer de temps pour rechercher des collaborateurs qualifiés et 44% pour réfléchir à la stratégie de développement et la stratégie RH de l'entreprise. ***(Annexe n°5).***

D'après la même étude, 31% des dirigeants de PME aimeraient être accompagnés pour réaliser la gestion des formalités administratives et 22% d'entre eux pour les conseils juridiques. Nous voyons bien ici que les aspects obligatoires et juridiques de la GRH prennent du temps et que les dirigeants de PME aimeraient obtenir de l'aide sur ces questions-là afin de pouvoir réaliser des missions RH à plus grande valeur ajoutée.

B) Le manque de moyens financiers

Les PME ont, dans la grande majorité des cas, des moyens financiers restreints et parfois même des problèmes importants de trésorerie. D'après *Les Echos Entrepreneurs*, *« les trous de trésorerie représentent la principale difficulté financière rencontrée par les dirigeants de TPE/PME »* [1].

Leur objectif premier étant de satisfaire leurs clients, d'être en capacité de verser une rémunération à leurs collaborateurs et de payer leurs fournisseurs, elles n'ont que rarement les moyens financiers pour des tâches qu'elles perçoivent comme non essentielles au fonctionnement de l'entreprise, dont les missions RH font malheureusement partie. Elles se concentrent alors sur la partie " obligatoire " de la GRH.

Ce manque de moyens financiers les empêche alors de mettre en place une véritable Gestion des Ressources Humaines et des actions RH pertinentes, comme un plan de formation adéquat, un processus de recrutement efficace, une GPEC ou encore une bonne communication interne. Elles n'ont pas les moyens non plus d'investir dans des outils RH fonctionnels comme un Système d'Information de gestion des Ressources Humaines (SIRH).

Leur situation les empêche alors de donner toute sa place à la fonction RH qui n'attend qu'à se développer et à participer à l'amélioration des performances de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs.

[1] https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/gestion-finance/dossiers/10024128/10024129-le-manque-de-tresorerie-met-les-pme-en-difficulte-35471.php

2) Le manque de moyens humains et d'expertise

A) Le manque de moyens humains

Les PME ne sont pas organisées et structurées de la même manière que les grandes entreprises et elles ne possèdent pas l'ensemble des services présents dans une entreprise de plus grande taille. En effet, elles ne sont que rarement dotées d'un service comptable, d'un département commercial, d'une fonction marketing ou d'un service RH.

Toutefois, toutes ces fonctions sont essentielles au bon fonctionnement d'une entreprise, aussi petite soit-elle. Les tâches comptables, administratives ou RH seront alors exécutées, non pas par un service dédié mais par différentes personnes en charge de missions variées. C'est généralement le cas pour la fonction RH ; en effet, très rares sont les PME dotées d'un service RH. Ce n'est qu'à partir d'un certain seuil d'effectifs, compris entre 50 et 100 salariés, qu'une personne dédiée aux RH est nommée puis qu'un service RH composé de plusieurs collaborateurs spécialisés en RH peut être mis en place.

Les petites structures n'ont alors pas de collaborateurs formés et spécialisés en RH ; c'est le comptable, le DAF ou le secrétaire de direction qui fait office de RH ou, dans la majorité des cas, le chef d'entreprise. Le rôle de RH est relégué à des personnes ayant une autre fonction dans l'entreprise et qui ne peuvent donc s'y consacrer pleinement ; il est alors généralement perçu comme une contrainte, voire un véritable casse-tête.

Au sein d'Acropose, c'est Nathalie Duret, Responsable administration, finances et logistique qui traite des missions RH. Toutefois, elle passe une grande partie de son temps à effectuer des tâches comptables, financières et logistiques ; il reste alors peu de temps pour les missions RH pour lesquelles elle n'est pas spécialisée et n'a pas suivi de formation spécifique.
L'entreprise n'a pas assez d'argent pour embaucher une personne spécialisée en RH qui travaillerait uniquement sur ces sujets-là : le manque de moyens financiers entraîne alors un manque de moyens humains. La priorité est alors donnée au respect de la loi, dont l'entreprise ne peut pas se décharger.

B) Le manque d'expertise

Les salariés en PME sont généralement " multi-casquettes ", leurs missions et tâches sont variées et appartiennent aux champs de différents métiers et différentes fonctions ; ils ne sont pas spécialisés et ont rarement un domaine dans lequel ils sont experts. Il est alors rare qu'il y ait un expert en GRH et droit du travail dans une petite entreprise.



Source :*https://journalmetro.com/plus/carrieres/1210149/le-multitache-un-vrai-mythe/*

Ce manque d'expertise entraîne certaines difficultés. En effet, les collaborateurs ne peuvent pas tout gérer parfaitement s'ils ne sont pas spécialisés et n'ont pas suivi de formations spécifiques. En GRH, cela pose quelques problèmes dans la compréhension et la bonne application des lois et du respect de l'ensemble du cadre légal.

Afin de pallier le manque d'expertise et de professionnalisation de la fonction RH, certaines activités sont généralement sous traitées. Par exemple, la société Acropose sous traite la gestion de la paie à *Atout PRH*, une société de conseil en gestion.
Habituellement, lorsque les entreprises grandissent et disposent de personnes spécialisées, les activités jusque-là sous traitées sont alors internalisées.

3) La faible formalisation des politiques, procédures et pratiques RH

Il existe une professionnalisation et une formalisation croissante de la GRH en fonction de la taille de l'entreprise. D'après Henri Mahé de Boislandelle (1998), en grandissant, les entreprises suivent un *« processus général de formalisation ».* Ce dernier se déroule comme suit : tout d'abord il y a l'émergence d'un service ressources humaines lorsque l'entreprise se situe dans une tranche d'effectifs comprise entre 50 et 100 salariés ; puis apparaît un processus de délégation de responsabilité en ce qui concerne l'administration du personnel (paie, respect du cadre légal…) et les politiques de personnel (formation, recrutement…).

Dans les PME de moins de 50 salariés comme Acropose, la GRH est peu formalisée : il y a peu de procédures et pratiques RH et, dans la plupart des cas, pas de politique ou de stratégie RH établie. Il y a peu de gestion prévisionnelle, la GRH s'appréhende « au fil de l'eau » et rien n'est réellement « procéduré » et anticipé.
Les entreprises appartenant à cette catégorie disposent de peu d'outils de GRH standardisés comme des logiciels de paie ou des outils de gestion des temps et des effectifs. Ces derniers permettraient pourtant une meilleure appréhension des données sociales et humaines.

Dans les petites structures, l'informel prime sur le formel ; les discussions sont plutôt informelles, les réunions sont peu organisées et les documents produits peu formalisés ; la GRH est alors, elle aussi, peu développée et peu formalisée.
Toutefois, l'ensemble des domaines de la GRH doivent être couverts, qu'importe la taille de la structure : *« Dans les TPE/PME, les Ressources Humaines (RH) sont gérées d'une manière moins formelle et moins structurée que dans les grandes entreprises. Les contraintes financières liées à cette fonction font que les dirigeants des PME optent pour une gestion centralisée et à moindre coût. Toutefois, les domaines englobés par la GRH restent les mêmes pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. »* [1].

Ce manque de formalisation entraîne une perte de temps et un manque d'efficience pour l'entreprise. En effet, lorsque les politiques, procédures et pratiques RH sont peu formalisées, les actions mises en place prennent davantage de temps et sont moins sûres.

Pour une PME de moins de 50 salariés, Acropose est relativement bien organisée et formalisée. Au fil des années, des procédures et pratiques ont été mises en place sur divers plans et au niveau RH également : une gestion des temps et des congés par logiciel Kélio, des modèles de courriers et mémos, etc…

4) La place du dirigeant dans la GRH des PME

A) La personnalité du dirigeant

Dans toutes les entreprises, le dirigeant a une place prépondérante. Ses idées et décisions impactent l'organisation du travail, la gestion des RH et le fonctionnement de la structure dans sa globalité.

[1] https://www.petite-entreprise.net/P-3249-81-G1-la-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-tpe-pme.html

Au sein des PME, la place du dirigeant est encore plus importante car il y a peu d'échelons hiérarchiques et il est généralement l'unique responsable de la structure.
Sa manière d'être, sa manière de penser et ses expériences diverses influent alors sur sa gestion et sa gestion des RH *: « La manière de penser autant que la nature et la diversité des activités que le dirigeant réalise ont une influence prépondérante sur sa manière d'appréhender la gestion des ressources humaines ».* (Mahé de Boislandelle, H. 1998).

Les variables personnelles relatives au dirigeant, qu'elles soient psychologiques, physiques, psychosociologiques ou sociales, sont susceptibles d'avoir une incidence sur sa conception de la GRH et, par conséquence, sur les pratiques RH mises en œuvre et le management des hommes. Par exemple, si en fonction de différentes variables, le dirigeant conçoit la GRH comme une fonction purement administrative dont la mission unique est le respect de la loi, les actions qu'ils mettra en place iront uniquement en ce sens-là.

B) Confusion des dimensions de la GRH et manque de références

D'après Henri Mahé de Boislandelle (1998), les activités entrant dans le champ de la GRH peuvent se diviser en trois niveaux. Le premier niveau est l'administration du personnel dans sa dimension purement administrative, le deuxième niveau concerne les politiques de personnel tandis que le troisième comprend la stratégie de GRH. Dans l'esprit d'un dirigeant de PME, la notion de GRH est souvent confuse et les différentes dimensions de la fonction (administrative, politique et stratégique) sont imbriquées dans son esprit et il peine à les distinguer.
Toujours selon Henri Mahé de Boislandelle *« Cette difficulté de différenciation entre les trois niveaux conduit de nombreux dirigeants à considérer la GRH comme relevant du premier niveau (administratif) à caractère réducteur, et à s'approprier ainsi les deuxième et troisième niveaux dans une fonction commune de direction générale qualifiée de management »* ; les dirigeants considèrent alors la GRH comme relevant du niveau purement administratif et juridique mais ne revêtant pas une dimension politique et stratégique.

De plus, les dirigeants de PME ont une absence de modélisation et de représentation complète de la GRH et de ses axes d'actions. Ce manque de références à un modèle global de GRH peut expliquer les difficultés rencontrées par les dirigeants au sein de leurs structures.

Monsieur Nouaille-Degorce, le dirigeant d'Acropose n'a pas une vision réductrice de la GRH et ne la limite pas à des tâches purement administratives et juridiques ; il est conscient que sa portée est d'ordre stratégique. Toutefois, pour lui, le respect du cadre légal reste une mission essentielle de la GRH et il considère qu'il est difficile de faire de la gestion des ressources humaines plus stratégique dans une PME de moins de 50 salariés comme Acropose.

C) Centralisation et manque de délégation

Dans les entreprises de petite taille, tout est centralisé autour du dirigeant-propriétaire et la conception de la GRH lui appartient : « *La conception à priori de la GRH et du management appartient en propre au dirigeant* » (Mahé de Boislandelle, H. 1998). De cette centralisation découle, dans la grande majorité des cas, une capacité de délégation limitée. Effectivement, les dirigeants ont généralement du mal à déléguer et souhaitent " garder la main " sur un grand nombre de sujets. La non-délégation des sujets RH peut être un frein au bon développement de la fonction dans l'entreprise, notamment si le dirigeant à une vision réductrice de la GRH et qu'il se focalise uniquement sur l'aspect légal et règlementaire.

La centralisation et le manque de délégation sont étroitement liés au manque de formalisation des pratiques et procédures RH. Lorsque les procédures ne sont pas expliquées et les processus non formalisés, le dirigeant de PME ne peut pas déléguer son travail car il est le seul à savoir comment procéder.



Source *:https://fr.dreamstime.com /illustration/sup%C3%A9riorit%C3 %A9.html*

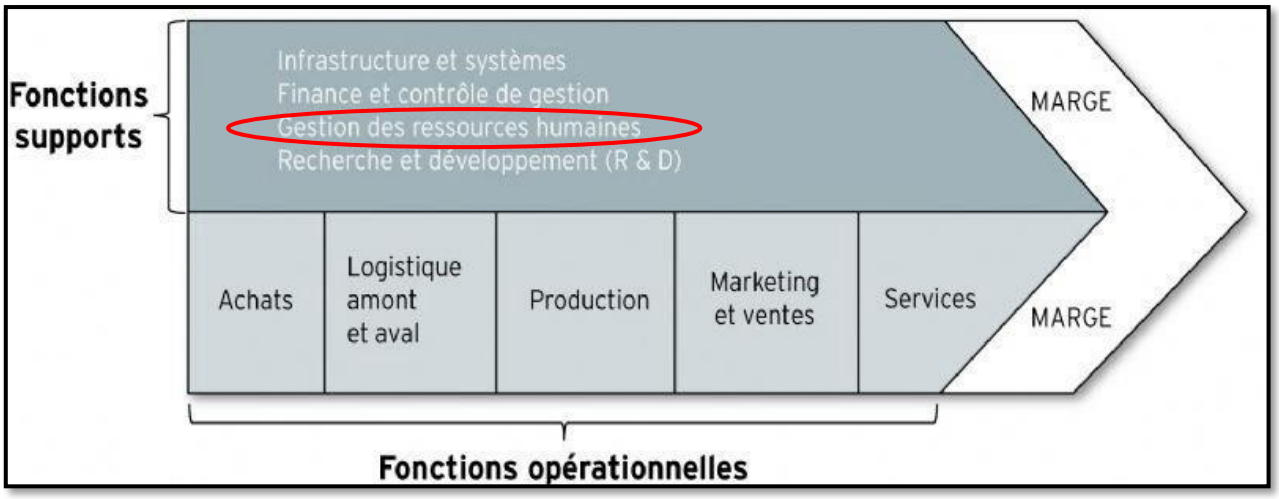
5) Une fonction support et non stratégique

Le manque de moyens financiers et humains ainsi que le manque de temps à accorder aux missions RH font de la fonction RH une fonction support et en aucun cas créatrice de valeur pour les petites entreprises.

Les personnes en charge des RH vont faire " le minimum légal ", à savoir le respect des obligations sociales et l'application du droit du travail, sans mettre en place des actions créatrices de valeur pour les collaborateurs et l'entreprise ; la GRH reste une " simple " administration du personnel.

Les missions RH essentielles à la croissance et la pérennité de l'entreprise ne sont pas ou peu exploitées. La communication interne est ponctuelle et informelle ; il n'y a que très peu d'anticipation des besoins en compétences ; le processus de recrutement n'est pas clairement défini ; les formations sont souvent mises de côté…

En 1985, Michael Porter modélise la chaîne de valeur qui permet d'identifier les activités de l'entreprise en distinguant les activités opérationnelles et créatrices de valeur des activités supports.
En analysant cette chaîne de valeur, nous remarquons que la GRH fait partie des fonctions supports et qu'elle ne crée pas directement de la valeur pour l'entreprise.
Même si cette modélisation est ancienne, elle est toujours d'actualité. En effet, la fonction RH est encore trop souvent vue comme un centre de coût qui doit toujours justifier ses dépenses et prouver l'utilité de ses démarches.



Chaîne de valeur de Michael Porter (1985)

Source :*https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/chaine-valeur-307680.htm#S54YKlocvy38GcjE.97*

Conclusion sous-partie I

Les PME font face à de nombreuses difficultés dans leur GRH ; il nous est possible de résumer cette sous-partie avec une phrase tirée de l'article *Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME* : *« On retiendra […] que la GRH, en contexte de PME, se caractérise par des pratiques moins développées et moins formalisées que dans la grande entreprise ; que cette fonction y est fortement centralisée autour du propriétaire dirigeant ; que les PME sont plus limitées en termes de ressources financières, matérielles et humaines ; qu'elles font preuve d'un manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH* ». (Lacoursière R, Fabi B,St-Pierre J. 2000)

Les nombreuses obligations légales que les entreprises se doivent de respecter impactent véritablement leur GRH. En effet, le respect du cadre légal prend beaucoup de temps et monopolise même la plus grande partie du temps de travail des dirigeants de PME. Ils ne peuvent donc pas se concentrer sur une GRH qui prendrait davantage en compte les collaborateurs et la performance de l'entreprise.

Pourtant, plus une entreprise est petite, plus la GRH est importante. En effet, dans une PME, les relations humaines sont cruciales et l'entreprise peut rapidement être affectée si un maillon de la chaîne ne fonctionne pas. De plus, la fonction RH doit aider l'entreprise sur différents plans et notamment dans l'atteinte de ses objectifs. En la reléguant au second plan, l'entreprise perd une alliée importante. Il est alors primordial de donner à la fonction RH toute la place qu'elle mérite.

II- De l'administration du personnel au management stratégique des Ressources Humaines : la nécessité de faire évoluer la fonction

1) L'évolution de la fonction Ressources Humaines

La fonction Ressources Humaines a connu de profondes mutations depuis la création des premiers services du personnel. Elle a pris une nouvelle dimension et son champ d'intervention s'est développé au fur et à mesure qu'elle s'est professionnalisée.

A la fin du 19ème siècle, l'avènement du salariat et l'apparition des grandes structures exigent la mise en place d'une division du travail et une meilleure structuration des entreprises. C'est dans ce contexte qu'émergent les premiers services du personnel. Leurs principaux domaines d'interventions sont l'organisation et le contrôle du travail, l'application du droit du travail et la rémunération. Nous parlons alors uniquement d'une " administration du personnel " au sens purement administratif. Les salariés sont considérés comme une main d'œuvre qu'il convient d'administrer.

Après la Seconde Guerre Mondiale, la fonction RH se développe progressivement et introduit de nouvelles préoccupations liées aux conditions de travail et de vie dans les entreprises ou à la participation des salariés aux résultats et à la performance des organisations. Les travaux menés par le mouvement de l'Ecole des relations humaines (Mayo, Maslow, Lewin…) dès 1929 influencent fortement cette évolution. Nous commençons progressivement à considérer le personnel comme une richesse.

A partir des années 1990, la fonction RH devient de plus en plus importante au sein des organisations. On ne parle alors plus de " personnel " mais de " Ressources Humaines " et plus " d'administration du personnel " mais de " Gestion des Ressources Humaines ". Toutefois, pour J.M Peretti, les salariés ne sont pas uniquement des ressources mais des hommes disposant de ressources (compétences, connaissances, habiletés…) qu'il est nécessaire de développer et de mobiliser au sein des organisations ; en 1994, il exprimait « *Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources ».*

De plus, la législation sociale évolue et concourt à donner à la fonction RH une portée davantage stratégique. La Gestion des Ressources Humaines se transforme peu à peu en Management Stratégique des Ressources Humaines.

2) Au préalable, l'importance du respect des fondamentaux de la GRH

Avant de faire évoluer la fonction RH en une fonction stratégique et créatrice de valeur pour l'entreprise, il est important, voire même primordial qu'elle remplisse certaines missions dites " de base ". Effectivement, rien ne sert de vouloir faire du MSRH si l'administration du personnel n'est pas effectuée correctement !
Avant donc de pouvoir gérer les RH de manière stratégique, certaines actions, essentielles au bon fonctionnement de l'entreprise, doivent être correctement menées.

A) Les fondamentaux de la GRH qui doivent être respectés

Tout d'abord, l'élément essentiel devant être respecté par toutes les entreprises est le paiement correct et régulier de leurs collaborateurs. Des salariés payés au minimum légal et à dates non fixes ne seront que peu satisfaits de leur entreprise et ne seront pas enclins à accepter des changements au titre d'un MSRH. Il en est de même pour les erreurs sur les fiches de paie ; une paie non conforme entraîne un mécontentement des collaborateurs ainsi qu'une perte de confiance en leur service RH et leur Direction. Ils peuvent même avoir la sensation de se faire " arnaquer " si l'erreur joue en leur défaveur. La rémunération est un point essentiel sur lequel les entreprises doivent porter la plus grande attention. Nous verrons par la suite qu'elle peut également devenir un élément stratégique.

Ensuite, l'entreprise doit remplir l'ensemble des obligations liées à l'administration du personnel : il est essentiel de gérer correctement les soldes de congés payés, la gestion des temps, les primes ou encore les notes de frais par exemple. Tout comme les erreurs ou les retards de paie, les erreurs sur l'administration du personnel ne sont pas de bon augure pour les entreprises car montrent un manque de professionnalisme et de rigueur. Les salariés attentent de leur Direction et de leur service RH une gestion correcte de tous les éléments les concernant.

Enfin, il est nécessaire de respecter les obligations légales et règlementaires en vigueur. Mettre en place un document unique d'évaluation des risques professionnels, élaborer un règlement intérieur, mettre en place les instances de représentation du personnel… sont des exemples d'obligations que les entreprises se doivent de respecter avant d'engager des actions plus stratégiques.

B) Leurs conséquences sur l'entreprise

La paie et l'administration du personnel sont des activités complexes juridiquement et consommatrices de temps et de compétences. Il est toutefois essentiel de les gérer correctement dès le départ afin que les collaborateurs n'aient rien à reprocher au service RH et à l'entreprise.
C'est un enseignement que j'ai tiré de mon stage de première année de master au sein de l'entreprise Bausch&Lomb ; ma tutrice entreprise de l'époque m'a expliqué que cela ne servait à rien de " faire de grandes choses " dans l'entreprise si les collaborateurs n'étaient pas satisfaits en ce qui concerne leur paie, la gestion de leur temps de travail ou encore le solde de leurs congés payés. Le service RH se doit d'être " crédible " avant d'engager d'autres actions que les collaborateurs ne perçoivent pas comme essentielles.

Dans le cas où tout est bien géré, les salariés sont, pour la plupart, satisfaits. Ils ont confiance en leur service RH et en leur Direction ; de ce fait, ils sont davantage enclins à adhérer à la stratégie RH et à la stratégie globale de l'entreprise. Ils acceptent alors plus facilement la mise en place d'actions à plus forte valeur ajoutée comme des actions de formation, de gestion des carrières, de développement des compétences…

Le respect des obligations sociales est important pour être " en règle " et être irréprochable vis-à-vis de la loi, mais pas seulement… Les obligations permettent de structurer l'entreprise et de " poser un cadre " afin qu'elle fonctionne correctement selon des règles communes (règlement intérieur…) ou avec des instances particulières (CSE…).

Toutefois, il n'est pas évident de respecter l'ensemble des obligations légales et d'être irréprochable sur l'ensemble des " éléments de base " de la GRH ; notamment dans les PME qui, rappelons-le, ont peu de moyens financiers, humains et matériels et un manque crucial de temps.

3) Une GRH qui créer de la valeur : Le management stratégique des ressources humaines

A) Le management stratégique des ressources humaines

a) Définitions

Différentes conceptions de la GRH se sont succédé. Le management stratégique des ressources humaines (MSRH) ou gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) intègre la dimension stratégique au sein de la GRH. D'après Wright et McMahan (1992), *« La GSRH est un pattern d'activités et de déploiement planifié des RH dans le but de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs »*. La GRH est alors impliquée dans la stratégie globale de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs.

La notion de MSRH est relativement récente, toutefois, elle avait déjà émergé dans les années 80, avec notamment C.H Besseyre des Horts (1988) qui expliquait *: « La DRH est une vision contemporaine qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise, la fonction elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique ».*
Les RH sont alors une ressource stratégique qu'il faut mobiliser et développer ; de ce fait, la fonction devient à son tour stratégique.

De nombreux autres auteurs ont démontré que les RH sont un élément moteur de la performance et de la compétitivité des organisations (Flamholz 1971 ; Walker 1992 ; Becker et Gerhart 1996).

Malgré cette prise de conscience, toutes les entreprises n'ont pas encore mis en place un MSRH, notamment les plus petites d'entre elles.
L'objectif pour les entreprises est alors de passer d'une GRH à un MSRH ; d'un modèle traditionnel à un modèle dynamique. Toutefois, les organisations évoluent à des rythmes très différents et, pour certaines d'entre elles, il serait déjà nécessaire de passer d'une administration du personnel à la GRH avant de mettre en place un MSRH.



Source *:http://www.tendance-france.com/strategie-entreprise/*

*b) **En pratique…***

Il est possible de s'appuyer sur l'ouvrage *De la GRH au management stratégique des RH* de Yves Réale (2018) afin de déterminer ce qu'est le MSRH " sur le terrain ".

- Le management stratégique des compétences

Les compétences sont une *« combinaison de ressources en situation »* (Defelix, C. 2019). Elles sont essentielles car elles permettent le fonctionnement de l'entreprise et le plus grand soin doit y être accordé. Pour cela, la fonction RH doit : identifier les compétences, les évaluer et suivre leur évolution, les anticiper, les transférer et travailler sur les compétences de demain.

Le recrutement, la formation ou encore la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ainsi que de nombreux outils, comme des référentiels de compétences ou des cartographies permettent d'acquérir, de stimuler et de réguler les compétences, en résumé, de les gérer stratégiquement afin qu'elles deviennent un facteur clé de succès.

- Le management stratégique des carrières

Il consiste à gérer les carrières des collaborateurs en leur proposant des plans de carrières et des possibilités d'évolution et de mobilité en fonction de leurs besoins, leurs envies et leurs capacités mais également en fonction de la stratégie RH et la stratégie de l'entreprise. La gestion des carrières renvoie à celle des compétences, il est en effet possible de gérer les carrières des individus via leurs compétences.

- Le management stratégique des rémunérations

Il existe différentes manières de rémunérer les collaborateurs : en fonction du poste, en fonction des compétences mobilisées, en fonction de l'atteinte d'objectifs, etc… Une politique de rémunération stratégique prend en compte le travail des collaborateurs mais également la stratégie de l'entreprise. Elle permet d'entretenir la motivation, de fidéliser les compétences et de garantir l'implication ; elle se révèle alors être un levier majeur de management de la performance.

- Le management stratégique des relations sociales

Les relations avec les partenaires sociaux sont primordiales : elles structurent l'entreprise et leur qualité influence le climat social mais aussi le fonctionnement et la performance de l'entreprise ; d'où l'importance de les gérer stratégiquement.

- Le management stratégique de la communication interne

Savoir communiquer en interne est essentiel pour une bonne compréhension de la part de tous et une bonne coordination au sein de l'entreprise. La communication interne se révèle être un outil managérial indispensable et il est important de lui donner une dimension stratégique.

Le management stratégique des compétences, des carrières, des rémunérations, des relations sociales et de la communication interne constitue le management stratégique des ressources humaines et a pour objectif le développement des collaborateurs et la performance de l'entreprise.



Source :*https://weave.eu/grh-levier-relance-transformation-fonction-publique/*

B) Pourquoi mettre en place un MSRH dans son entreprise ?

a) Un MSRH qui répond aux enjeux et défis des PME

La Gestion des Ressources Humaines est essentielle dans toutes les entreprises, qu'importe leur taille ou le secteur d'activité dans lequel elles évoluent ; et plus particulièrement dans les petites structures. Les PME ont besoin d'une GRH efficace qui s'adapte à leurs particularités et les aide à relever leurs nombreux défis. Ces derniers poussent même la fonction RH à évoluer et à devenir davantage stratégique.

- Dans la grande majorité des cas, les PME souhaitent se développer et s'établir durablement sur leur marché. La GRH aura un rôle central à jouer dans la croissance de l'entreprise, par ses recrutements ou encore la formation de ses collaborateurs. Son défi sera de trouver de nouveaux leviers de croissance et de pérenniser l'entreprise.

- En grandissant, les PME ont un besoin de structuration. Sans nécessairement mettre en place un nombre important de procédures comme dans les grandes entreprises, la GRH permettra de structurer l'entreprise et le travail des collaborateurs.
- Les PME font face à un défi de taille : le recrutement et la rétention des talents.
  Il est très difficile pour les PME de recruter des personnes qualifiées et d'être attractives sur le marché de l'emploi, notamment face à de grands groupes disposant d'importants moyens financiers et pouvant proposer une rémunération conséquente ou de nombreux avantages. Les personnes en charge des RH devront alors imaginer et mettre en œuvre des solutions afin d'attirer les talents ; elles pourront alors travailler sur leur Marketing RH (marque employeur, valeurs…).
  Les PME rencontrent également des difficultés dans la rétention de leurs talents car elles n'ont pas les moyens de leur proposer un réel plan de carrière, des promotions ou des augmentations financières. Voilà encore un défi qui attend les services RH : comment fidéliser les talents avec peu de moyens ?
- Les entreprises vont devoir relever les défis de la transformation numérique et de la digitalisation afin de répondre aux enjeux business et humains. La GRH pourra accompagner cette transformation avec des formations ou l'investissement dans des outils comme un SIRH.
- Les PME doivent également faire face à la conjoncture économique fluctuante. Même si elle s'est améliorée depuis la crise des subprimes, les difficultés touchent davantage les petites entreprises que les grands groupes. La fonction RH doit alors s'adapter et aider l'entreprise à faire face aux crises qu'elle peut être amenée à traverser.



Au début du 20ème siècle, la fonction personnel garantissait l'administration du personnel mais n'avait pas de portée stratégique et de vision à long terme, elle était totalement décorrélée de la stratégie de l'entreprise. Aujourd'hui, les nombreux défis auxquels les PME font face obligent la fonction RH à évoluer et à ne pas rester dans un cadre uniquement administratif et juridique. Les enjeux ont changé et la fonction doit s'adapter à l'évolution de la société, du marché du travail et du cadre législatif.

Dans ce monde qui change, la fonction doit évoluer, et même être leader du changement : *« La fonction RH est appelée à occuper une place centrale. Dans cette optique, elle doit se transformer »*[1]. L'objectif de la fonction RH sera d'accompagner l'entreprise et d'être à côté de la Direction dans ses choix stratégiques à long terme. Elle devra créer de la valeur pour l'entreprise mais également pour les collaborateurs.

Acropose ne fait pas exception à la règle et fait face à divers défis : embaucher des collaborateurs qualifiés ; faire face à la transformation numérique ; entretenir l'identité de l'entreprise malgré les transformations de l'économie et de la société, etc…
Comme je l'ai évoqué précédemment, la personne en charge des RH au sein d'Acropose a de nombreuses missions très diverses à accomplir et les actions qu'elle mène en RH sont les activités " de base ", à savoir la gestion administrative du personnel.
Toutefois, afin de faire face aux nombreux enjeux qui attend l'entreprise, il va falloir faire évoluer cette fonction afin qu'elle prenne davantage de place. Si la fonction RH n'évolue pas, elle ne pourra pas accompagner la PME pour relever ses défis et à faire face aux changements à venir.

b) Un MSRH qui accroît la performance de l'entreprise

Le principal avantage à mettre en place un MSRH au sein de son entreprise est l'amélioration de la performance et la croissance sur le long terme.

Selon l'approche universelle de Delery et Doty (1996), il existe une relation positive entre certaines pratiques de GRH et la performance organisationnelle et financière des entreprises. Selon R. Lacoursière, B. Fabi et J. St-Pierre dans *Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME*, cela concerne « *la présence des pratiques de a) formation sur mesure b) politique de recrutement c) descriptions de tâches d) évaluation du rendement e) rémunération individuelle (primes/bonis) f) partage des profits g) programme d'accès à la propriété h) diffusion d'informations stratégique et économique i) gestion participative ».*

[1] https://www.exclusiverh.com/articles/conseil-paie/les-nouveaux-roles-des-rh-dans-les-pme-et-eti.htm

Quant à elle, et selon les mêmes auteurs, l'approche de contingence suggère que, pour être efficaces, les pratiques de GRH doivent « *être contingentes aux autres aspects de l'organisation […] et particulièrement à la stratégie, qui est le principal aspect considéré par la GSRH. Suivant ce modèle, une pratique de GSRH ne pourra influencer la performance d'une entreprise que dans la mesure où elle est alignée avec la stratégie* ». Nous comprenons ici qu'un mauvais alignement des politiques et pratiques RH avec la stratégie peut compromettre l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Nous voyons alors l'importance d'un management stratégique des RH dans la performance des entreprises.



Source :*https://www.managersenmission.com/blog/optimiser-performance/*

C) Comment la fonction RH peut créer de la valeur et tout en respectant le cadre légal ?

Comme nous l'avons vu, les PME doivent donner de l'importance au respect du cadre légal et aux obligations sociales afin de pouvoir " aller plus loin " et effectuer des tâches à plus grande valeur ajoutée : *« D'un côté, il y a ces processus administratifs ou réglementaires qui doivent être maîtrisés et sécurisés ; de l'autre, ce capital humain, sous l'impulsion des nouvelles générations, qui doit être managé autrement et attend de nouveaux services (développement personnel et professionnel, formation, qualité de vie au travail…) »*[1]. Il s'agit alors de respecter les obligations *ET* de créer de la valeur ; les deux étant indissociables.

Afin de parvenir à concilier ces deux aspects, il est important de maîtriser les " process " administratifs et règlementaires, de prendre en compte et développer le capital humain et de piloter la stratégie RH.

[1] https://www.exclusiverh.com/articles/conseil-paie/les-nouveaux-roles-des-rh-dans-les-pme-et-eti.htm

a) ***Maîtriser les " process " administratifs et règlementaires***

Il est important de maîtriser l'ensemble des " process " administratifs et règlementaires et de les respecter. Comme nous l'avons vu précédemment, ces fondamentaux de la GRH sont primordiaux en entreprise.

Lorsque ces process ne sont pas bien maitrisés, c'est généralement par manque de temps ou de compétences. Il est alors possible d'externaliser les missions RH qui prennent beaucoup de temps et qui nécessitent des connaissances et compétences spécifiques, comme la paie ou le recrutement. Le problème réside dans le coût important de l'externalisation pour des petites entreprises qui, rappelons-le, ont peu de moyens financiers.

b) ***Prendre en compte et développer le capital humain***

Par les compétences mises à disposition et le travail effectué, le capital humain est essentiel au fonctionnement d'une entreprise. Les hommes et femmes qui travaillent dans l'entreprise sont sa principale ressource et sont également un facteur clé de sa réussite sur le long terme, notamment dans le contexte actuel ; en effet, « *Les RH sont une valeur, une ressource, une richesse ou une compétence dont il est stratégiquement impossible de faire l'impasse dans un contexte généralisé de changement* » (Bayad, M., Arcand, G. Arcand, M., Allani, N. (2004).

Au sein des petites entreprises, le capital humain est encore plus important, voire stratégique. En effet, l'effectif étant réduit, certains collaborateurs sont les seuls dans l'entreprise à détenir une compétence particulière ou des connaissances spécifiques ; leur départ de la structure lui serait très préjudiciable. De plus, dans les petites entreprises, un simple dysfonctionnement au sein des équipes ou une difficulté rencontrée par les collaborateurs et toute la structure peut être paralysée.

Il est alors nécessaire de prendre en compte et développer le capital humain.

- Prendre en compte le capital humain : Il est important de donner de l'importance aux collaborateurs en prenant en compte leurs avis, leurs attentes et leurs besoins et en les faisant participer aux décisions et à la vie de l'entreprise.

  Il faut également entretenir de bonnes relations et une ambiance agréable au sein de l'entreprise en favorisant les discussions et en organisant des moments conviviaux ou des activités de cohésion ; autrement dit, travailler sur la qualité de vie au travail.

- Développer le capital humain : Le management des compétences permet de développer les ressources humaines de l'entreprise, et ce par la mise en place de formations, par la transmission de compétences, par des actions de maintien de l'employabilité, etc…

c) ***Piloter la stratégie RH***

« Le DRH doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise. […]. Le DRH doit veiller à la cohérence de la stratégie RH avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de GRH entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique » (Moreno, M. 2008). En résumé, les services RH doivent piloter la stratégie RH et participer à la définition de la stratégie globale de l'entreprise, et ce :

- En intégrant la dimension stratégique dans toutes les actions de GRH. Dès qu'une pratique de GRH est mise en place, elle a pour objectif le développement des collaborateurs et, par conséquent, celui de l'entreprise. Par exemple, lorsque qu'une action de formation est proposée à un collaborateur, c'est afin de développer ses compétences et qu'il soit plus efficient et performant pour l'entreprise.

- En étant proche de la Direction de l'entreprise. Afin de participer à la définition de la stratégie de l'entreprise et assurer une cohérence entre la stratégie globale et la stratégie RH, le service RH doit être en lien permanent avec le dirigeant de l'entreprise. Le RH devient un « Business Partner », autrement dit, le bras droit de la Direction. Au sein d'Acropose, la personne en charge des RH est en lien permanent avec le président de la société ; de même, toutes les missions RH sur lesquelles j'ai travaillé au cours de mon stage ont été le fruit d'un travail commun avec M. Nouaille-Degorce.

- En développant une vision sur le long terme. Lorsque l'on parle stratégie, l'on parle moyen/long terme et non pas court terme. Les chargés de RH doivent anticiper et proposer des actions et projets sur une période étendue.

Conclusion sous-partie II

Afin de faire face à de nombreux défis et pour maintenir leur performance, les PME doivent faire évoluer la fonction RH afin qu'elle devienne davantage stratégique et créatrice de valeur. Elles doivent alors passer d'une administration du personnel très règlementée à un management stratégique des ressources humaines.

Ce dernier intègre une dimension stratégique à toutes les actions et pratiques de GRH et principalement au développement des compétences des collaborateurs.

La GRH devient une alliée de la Direction dans l'atteinte des objectifs et la performance de l'entreprise. Toutefois, parallèlement, il est primordial de respecter le cadre légal et les fondamentaux de la GRH.



Source *:https://www.cidj.com/etudes-formations-alternance*

Conclusion de la Deuxième Partie

Nous avons pu voir dans cette seconde partie que la GRH en PME est différente que dans les grandes entreprises. Le manque de temps, de ressources financières, de moyens humains ainsi que la place du dirigeant influencent fortement la manière dont sont gérées les RH au sein des PME. Toutes ces particularités font que les missions et actions RH se limitent au strict respect des obligations sociales en vigueur.

Respecter le cadre légal est essentiel ; cela permet de structurer et réguler l'entreprise mais aussi d'éviter d'éventuelles sanctions. Toutefois, il est important d'aller au-delà et de transformer la GRH en une fonction plus stratégique, qui va être moteur de la performance, du développement et de la pérennité de l'entreprise.
Comment s'y prendre ? Il est nécessaire de maitriser l'ensemble des process administratifs et règlementaires, de prendre en compte et développer le capital humain et de piloter la stratégie RH ; autrement dit, mettre en place un MSRH. Il permettra à l'entreprise de répondre aux nombreux défis qui l'attendent et d'être plus performante.

J.M Peretti (2013) résume tout à fait ces idées dans son ouvrage *Gestion des Ressources Humaines : « Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée. Le DRH est un « partenaire d'affaires ». Il aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement, à devenir agile et compétitive. Il veille à développer et mobiliser les compétences des salariés en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Il accompagne les changements et les transformations. Il veille à la motivation, l'implication et l'engagement des salariés. Il est la cheville ouvrière du développement durable et le garant du contrat social entre les salariés et l'organisation »*

La GRH devient peu à peu un membre à part entière de la Direction avec, en plus de son pouvoir consultatif, un pouvoir décisionnel de plus en plus important.

Conclusion générale

Au cours de ce mémoire, nous avons pu voir que les PME sont très importantes dans l'économie française mais qu'elles rencontrent certaines difficultés du fait de leurs effectifs et moyens réduits.

Elles ont notamment du mal à faire face aux nombreuses obligations sociales et à appréhender et appliquer le droit du travail. En effet, le Code du Travail est volumineux et complexe, et particulièrement pour les PME car il semble être davantage adapté aux grandes structures : *« Le droit semble appréhender plus facilement la grande entreprise que la petite entreprise car il ne définit pas clairement cette dernière. Les classifications opérées par l'INSEE sont révélatrices de cette carence »*. (Enjolras, L. 2018).

Le législateur a pris conscience de cette difficulté et a décidé d'adapter progressivement le droit du travail aux PME, et ce, par une modification des seuils d'effectifs et la possibilité de bénéficier d'aides et de prestations.
Toutefois, malgré ces aménagements, le fossé qui existe entre petites et grandes entreprises demeure, que ce soit en termes de représentation du personnel ou de négociation collective.

Par ailleurs, au sein des PME, la GRH est particulière, voire même délicate. Par manque de temps et de moyens, elle se limite aux " fondamentaux " de la fonction, à savoir, la gestion administrative et juridique.

Même si le respect des obligations légales est primordial, afin de s'adapter à un environnement réclamant performance et agilité, la fonction RH doit évoluer et se réinventer. Elle se doit de devenir davantage stratégique et créatrice de valeur, l'objectif étant de développer le capital humain et, par conséquent, développer l'entreprise.

De plus, au sein des PME plus particulièrement, la fonction RH est encore considérée comme un centre de coûts ; en effet, *« elle intervient en back-office, contrairement aux activités de front-office qui, elles, sont considérées comme centres de profit »*[1]
Il s'agit alors de revaloriser la fonction RH et lui donner toute la place qu'elle mérite afin qu'elle devienne une alliée dans l'atteinte des objectifs et le développement de l'entreprise.
Toutefois, afin d'être considérée comme créatrice de valeur et performante, la GRH doit satisfaire les attentes de ses " clients ", à savoir, les salariés, le dirigeant, les actionnaires et les organisations syndicales. La GRH n'est donc pas chose simple…

[1] https://www.rhinfo.com/thematiques/strategie-rh/creer-de-la-valeur-en-rh

Sur le papier, la mise en place d'un MSRH est idéale ; toutefois, nous pouvons émettre quelques réserves quant à la mise en place d'un MSRH au sein des PME de moins de 50 salariés. En effet, il s'avère difficile de mettre en œuvre des actions RH stratégiques au sein de petites entreprises sans ressources : Comment faire évoluer les compétences des collaborateurs et mettre en place une gestion des carrières sachant qu'il n'y a pas de possibilités d'évolution ? Comment mettre en place un plan de formation efficace ou rémunérer stratégiquement les collaborateurs sans budget ? Comment communiquer et gérer stratégiquement l'entreprise sans moyens matériels adéquats ?
Il parait donc difficile pour les petites structures comme Acropose de mettre en place un MSRH efficace et de piloter une véritable stratégie RH.

La rédaction de ce mémoire m'a permis de comprendre que les problématiques rencontrées par les PME sont complexes et que, malgré les aménagements prévus pour cette catégorie d'entreprises, le manque de moyens est toujours présent et freine leur développement.
Même si la mise en place d'actions RH stratégiques est compliqué, il est essentiel de prendre en compte et de développer le capital humain, qui s'avère être la principale source de création de valeur dans l'entreprise. Il est également nécessaire de maintenir l'identité des PME, à savoir, la flexibilité, le dynamisme et la proximité.



Source :*http://poprh.fr/qui-sommes-nous/*

Table des sigles

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RH : Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

MSRH : Management Stratégique des Ressources Humaines

CSE : Comité Social et Economique

RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données

TPE : Très Petites Entreprises (aujourd'hui appelées microentreprises)

ETI : Entreprises de Taille Intermédiaire

Bibliographie

Ouvrages

Baud, R., Duperret, J. (2017) *« Quand les sourires font briller l'entreprise »* (BoD - Books on Demand Editions).

Cadin, L., Guerin, F., Pigeyre, F. (2007) *« Gestion des ressources humaines – Pratiques et éléments de théorie »* (Dunod).

Peretti, J.M. (2013). *« Gestion des Ressources Humaines »* (Vuibert).

Réale, Y. (2018). *« De la GRH au management stratégique des RH »* (Eyrolles).

Torres, O. (1999). *« Les PME »* (Flammarion).

Articles de recherche

Barthélémy, J. (2000). *« L'entreprise et la règle de droit : adaptation du droit et adaptation des entreprises ». Petites Affiches*, n° 223, p 16. DOI : PA200022304.

Bayad, M., Arcand, G., Arcand, M., et Allani, N. (2004). *« Gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles ». Revue internationale des relations de travail*, 2 (n°1), p 74-93.

Enjolras, L. (2018). *« La représentation du personnel et la petite entreprise ». Les Cahiers Sociaux*, n°309, p 371. DOI : CSB123n0.

Icard, J. (2018). *« Négociation collective et petite entreprise ». Les Cahiers Sociaux,* n°309, p 363. DOI : CSB123n7.

Lacoursière, R., Fabi, B., et St-Pierre, J. (2000). *« Impact de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME ». CIFPME, 5° Congrès International Francophone sur la PME.* DOI : hal-01705756.

Mahé De Boislandelle, H. (1998*). « GRH en PME - Universalité et contingences : essai de théorisation ». Revue internationale P.M.E*, 11 (n°2-3), p11-30. DOI : 10.7202/1009041ar.

Nekka, H. (2005). *« Le DRH de demain et la création de valeur ». Management & Avenir*, 2005/2 (n° 4), p 139-156. DOI : 10.3917/mav.004.0139.

Scouarnec, A. (2005). *« Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH »*. Management & Avenir, 2005/2 (n° 4), p 111-138. DOI : 10.3917/mav.004.0111.

Thurillet-Bersolle, A. (2018). *« L'adaptation du droit du travail aux entreprises de moins de 50 salariés ». Petites Affiches,* n°161-162, p 4. DOI : LPA137v0.

Webographie

Blanchard-Crego, C. (2017, 12 septembre) *« Réforme du droit du travail : TPE et PME, petits soins par ordonnances ».*
Consulté le 12/07/19 sur *https://www.petitesaffiches.fr/actualites,069/droit,044/reforme-du-droit-du-travail-tpe-et,10417.html*

Chhum, F., Rougé-Guiomar, J (2019, 14 juin) *« Seuils d'effectifs et loi Pacte du 22 mai 2019 : le nouvel anxiolytique des chefs d'entreprise ? »*
Consulté le 02/07/19 sur *https://www.village-justice.com/articles/seuils-effectifs-loi-pacte-mai-2019-nouvel-anxiolytique-des-chefs-entreprise,31767.html*

Chivot, R. (2019, 7 janvier) *« Fonction RH en PME : quels bénéfices ? »*
Consulté le 30/07/19 sur *https://changethework.com/fonction-rh-pme/*

Cormier Le Goff, A. (2017, 17 juillet). *« Comment négocier sans délégué syndical dans les petites entreprises ? ».*
Consulté le 02/07/19 sur *https://www.challenges.fr/emploi/droit-du-travail/negocier-sans-delegue-syndical-dans-les-entreprises-de-moins-de-50-salaries_601778*

Guénot, F. (2016, 2 février) *« Dans les PME, la fonction RH est souvent perçue comme une contrainte »*
Consulté le 27/07/19 sur *https://www.focusrh.com/strategie-rh/organisation-et-conseil/dans-les-pme-la-fonction-rh-est-souvent-percue-comme-une-contrainte-27582.html*

Lalanne, M. (2013, 3 septembre*) « Droit du travail français : un frein à la compétitivité des entreprises ? »*
Consulté le 05/06/19 sur *https://www.chefdentreprise.com/Thematique/rh-management-1026/Breves/Droit-travail-fran-ais-frein-competitivite-entreprises-182281.htm*

Lebreton, N. (2019, 23 mai) *« Seuils d'effectif : les changements apportés par la loi PACTE au 1er janvier 2020 »*
Consulté le 12/06/19 sur *https://www.editions-legislatives.fr/actualite/seuils-d-effectif-les-changements-apportes-par-la-loi-pacte-au-1er-janvier-2020*

Moreno, M (2008, 1er janvier) *« Unité d'enseignement - Gestion des ressources humaines »*
Consulté le 07/08/19 sur *http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours_GRH.pdf*

Pascal, O. (2015, 11 septembre) *« L'évolution de la fonction RH »*
Consulté le 25/07/19 sur *https://www.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/vitrine/L%27%C3%A9volution%20de%20la%20fonction%20RH#H1HistoriquedelafonctionRH*

Poulain, P.Y. (2013, 5 septembre) *« Obligations légales : point de vue d'un patron d'entreprise en croissance »*
Consulté le 05/06/19 sur *https://business.lesechos.fr/directions-juridiques/droit-des-affaires/statuts-des-societes/obligations-legales-point-de-vue-d-un-patron-d-entreprise-en-croissance-8144.php*

Soustre, C. (2018, 27 avril) *« La primauté des accords d'entreprises »*
Consulté le 16/07/19 sur *https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/ressources-humaines/dossiers/12311837/tpepme-00012311837-1-la-primaute-des-accords-d-entreprise-320593.php*

Thuillier, T. (2017, 22 décembre) *« Plan entreprises : le gouvernement bien décidé à rouvrir la question des seuils »*
Consulté le 14/06/19 sur *https://lentreprise.lexpress.fr/gestion-fiscalite/plan-entreprises-le-gouvernement-bien-decide-a-rouvrir-la-question-des-seuils_1971060.html*

Verrier, G. (2019, 3 juillet) *« Créer de la valeur en RH »*
Consulté le 07/08/19 sur *https://www.rhinfo.com/thematiques/strategie-rh/creer-de-la-valeur-en-rh*

(2019, 21 janvier) *« Comité social et économique (CSE) »*
Consulté le 06/06/19 sur *https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F34474*

« Comité social et économique »
Consulté le 07/06/19 sur *https://travail-emploi.gouv.fr/dialogue-social/le-comite-social-et-economique/*

(2019, 1er janvier) *« Aide unique aux employeurs qui recrutent en apprentissage »*
Consulté le 22/07/19 sur *https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/entreprise-et-alternance/aide-unique*

(2018, 29 mai) *« Le règlement général sur la protection des données (RGPD), mode d'emploi »*
Consulté le 11/06/19 sur *https://www.economie.gouv.fr/entreprises/reglement-general-sur-protection-des-donnees-rgpd*

(2018, 28 juin) *« RGPD : Documenter la conformité »*
Consulté le 10/06/19 sur *https://www.cnil.fr/en/node/23418*

(2018, 28 mai) *« RGPD : Limiter la conservation des données »*
Consulté le 11/06/19 sur *https://www.cnil.fr/en/node/22703*

(2018, 12 octobre) *« RGPD : par où commencer »*
Consulté le 10/06/19 sur *https://www.cnil.fr/fr/rgpd-par-ou-commencer*

(2018, 10 octobre) *« Comprendre la loi Pacte, censée " transformer les entreprises" »*
Consulté le 15/06/19 sur *https://www.lemonde.fr/economie-francaise/video/2018/10/05/comprendre-la-loi-pacte-censee-transformer-les-entreprises_5365297_1656968.html*

(2019, 11 avril) *« Entreprises : adoption définitive de la loi Pacte »*
Consulté le 17/06/19 sur *https://www.gouvernement.fr/entreprises-adoption-definitive-de-la-loi-pacte*

(2014, 18 avril) *« La gestion des ressources humaines dans les TPE/PME »*
Consulté le 19/07/19 sur *https://www.petite-entreprise.net/P-3249-81-G1-la-gestion-des-ressources-humaines-dans-les-tpe-pme.html*

(2016, 25 février) *« Comment gérer les RH dans les PME ? »*
Consulté le 20/07/19 sur *http://www.leseco.ma/les-cahiers-des-eco/pme/218-management/42819-comment-gerer-les-rh-dans-les-pme.html*

(2012, 03 décembre) *« Le manque de trésorerie met les PME en difficulté »*
Consulté le 18/07/19 sur *https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/gestion-finance/dossiers/10024128/10024129-le-manque-de-tresorerie-met-les-pme-en-difficulte-35471.php*

(2016, 12 mars) *« Dirigeants de PME PMI : le manque, c'est le temps »*
Consulté le 19/07/19 sur *https://www.drhpmepmi.com/single-post/2016/03/12/Dirigeants-de-PME-PMI-le-manque-cest-le-temps*

(2019, 12 avril) *« La loi PACTE adoptée par le Parlement »*
Consulté le 18/06/19 sur *https://www.economie.gouv.fr/plan-entreprises-pacte*

(2016, 14 septembre) *« Gérer les Ressources Humaines en PME, un challenge ? »*
Consulté le 28/07/19 sur *https://revolution-rh.com/ressources-humaines-pme/*

(2019, 1er janvier) *« Annexe au projet de loi finances pour 2019- Effort financier de l'Etat en faveur des petites et moyennes entreprises »*
Consulté le 25/07/19 sur *https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/jaunes-2019/Jaune2019_petites_moyennes_entreprises-W.pdf*

(2017, 31 mars) *« Les nouveaux rôles des RH dans les PME et ETI »*
Consulté le 02/08/19 sur *https://www.exclusiverh.com/articles/conseil-paie/les-nouveaux-roles-des-rh-dans-les-pme-et-eti.htm*

(2016, 25 janvier) *« Les français estiment que le Code du travail est un « frein à l'emploi » »*
Consulté le 28/07/19 sur *https://www.lepoint.fr/societe/les-francais-estiment-que-le-code-du-travail-est-un-frein-a-l-emploi-25-01-2016-2012742_23.php*

(2016, 13 octobre) *« Petites et Moyennes Entreprises / PME »*
Consulté le 12/06/19 sur *https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1962*

(2018, 14 février) *« La branche de la métallurgie en France »*
Consulté le 15/06/19 sur *https://www.observatoire-metallurgie.fr/la-branche-de-la-metallurgie-en-france*

(2019, 18 avril) *« Publication du Code du travail numérique »*
Consulté le 05/16/019 sur *https://demarchesadministratives.fr/actualites/publication-du-code-du-travail-numerique*

(2018, 8 novembre) *« Les entreprises en France – Edition 2018 »*
Consulté le 15/06/19 sur *https://www.insee.fr/fr/statistiques/3639594*

Table des annexes

Annexe n°1 : CSE – Protocole d'accord préélectoral……..**1**

Annexe n°2 : CSE – Calendrier des élections……..**5**

Annexe n°3 : RGPD – Fiche de registre d'activité……...**7**

Annexe n°4 : Les PME en France……..**9**

Annexe n°5 : Code du Travail numérique……..……..…**10**

Annexe n°6 : Le manque de temps des dirigeants de TPE-PME……..……**11**

Annexe n°1 : CSE – Protocole d'accord préélectoral

ACROPOSE
urbain & durable

Elections des membres du Comité Social et Economique (CSE) Protocole d'accord préélectoral

Préambule

Les organisations syndicales représentatives ont été invitées, par courrier recommandé en date du 18/04/19, à la négociation du protocole d'accord préélectoral le 10/05/19 à 10h00, en vue de l'élection des membres de la délégation du personnel du CSE.

Aucune d'entre elle ne s'est présentée ce jour.
Par conséquent, il en revient à la Direction de la société de fixer les modalités d'organisation de l'élection.
Ainsi, il a été décidé ce qui suit :

Article I- Cadre des élections

L'objet du présent protocole porte sur les élections des membres de la délégation du personnel composant le Comité Social et Economique (ci-après désigné le CSE).
Il sera procédé à l'élection des membres du Comité Social et Economique, conformément aux dispositions légales et réglementaires en la matière (Articles L.2314-4 et suivants du Code du Travail).
Ces élections concernent l'ensemble de l'entreprise.

Article II- Date, lieu et heure des élections

Le premier tour des élections des membres du CSE se déroulera dans la grande salle de réunion de l'entreprise (étage) le 01/07/19.
Les heures de vote seront les suivantes : de 11h00 à 12h00.

En cas de second tour, celui-ci se déroulera le 15/07/2019 dans le même lieu et aux mêmes heures que le premier tour.

ACROPOSE
30 cours Alexandre Sarrazin
B.P. 52602
26761 VALENCE cedex
Tél. : 04 75 75 28 60
Fax : 04 75 75 28 64
info@acropose.com
www.acropose.com
SAS au capital de 200.000 Euros
352 290 386 RCS Romans
Siret 352 290 386 00059 – APE 2599B
TVA Intracommunautaire : FR 36 352 290 386

ACROPOSE
urbain & durable

Article III- Effectif de l'entreprise, nombre de sièges à pourvoir, collèges électoraux et répartition du personnel entre les collèges

- *Effectif de l'entreprise*

L'effectif de l'entreprise ACROPOSE, apprécié à la date de négociation du présent protocole, s'élève à 24.38 équivalents temps plein, calculé selon les règles légales de décompte des effectifs.

- *Nombre de sièges à pourvoir*

Le nombre de membres de la délégation du personnel du CSE à élire, compte tenu de l'effectif, est de :
- 1 titulaire
- 1 suppléant.

- *Collèges électoraux*

L'entreprise comprend entre 11 et 25 salariés. Conformément à l'article L. 2314-11 du Code du travail, dans les entreprises n'élisant qu'un membre de la délégation du personnel du CSE titulaire et un membre de la délégation du personnel du CSE suppléant, il est mis en place un collège électoral unique regroupant l'ensemble des catégories professionnelles.
L'effectif de ce collège se décompose comme suit : 11 ouvriers, 8 employés, 1 agent de maîtrise, 3 cadres.

- *Répartition des sièges entre les catégories*

La répartition des sièges est la suivante : 1 titulaire et 1 suppléant pour un collège unique.

Article IV- Représentation équilibrée entre les femmes et les hommes

En application de l'article L. 2314-30 du Code du travail, une représentation équilibrée des femmes et des hommes doit être assurée au sein des instances représentatives.
Pour le collège électoral, les listes qui comportent plusieurs candidats doivent par conséquent être composées d'un nombre de femmes et d'hommes correspondant à la part de femmes et d'hommes inscrits sur la liste électorale. Les listes sont composées alternativement d'un candidat de chaque sexe jusqu'à épuisement des candidats d'un des sexes.

ACROPOSE
30 cours Alexandre Sarrazin
B.P. 52602
26761 VALENCE cedex
Tél. : 04 75 75 28 60
Fax : 04 75 75 28 64
info@acropose.com
www.acropose.com
SAS au capital de 200.000 Euros
352 290 386 RCS Romans
Siret 352 290 386 00059 – APE 2599B
TVA Intracommunautaire : FR 36 352 290 386

Article V- Electorat et éligibilité

- *Electorat*

Il est rappelé que sont électeurs les salariés qui, à la date du scrutin, ont 16 ans accomplis, ont travaillés pendant 3 mois dans l'entreprise et ne sont pas sous le coup d'une condamnation privant du droit de vote.

Sont également électeurs les salariés d'entreprises extérieures mis à disposition qui sont présents dans les locaux de l'entreprise et qui remplissent une condition de présence de 12 mois continus, à condition qu'ils aient exprimé le choix de voter dans l'entreprise qui les accueille.

- *Eligibilité*

Sont éligibles les électeurs qui, à la date du scrutin, ont 18 ans accomplis, ont travaillé pendant au moins un an dans l'entreprise, que cette durée soit continue ou non, et ne sont pas conjoint, ascendant, descendant, frère ou soeur du chef d'entreprise.
Sont également éligibles les salariés mis à disposition dont la présence continue dans l'entreprise est de 24 mois.

Un salarié d'un collège ne peut se présenter que dans son collège.

Article VI- Listes électorales

Les listes électorales seront affichées au plus tard le 17/05/19.

Les contestations qui pourraient naître à la suite de l'établissement de ces listes devront être adressées à la Direction dans les trois jours suivant cet affichage.
Ne figureront sur cette liste que les nom, prénom, âge et ancienneté des salariés.

Article VII- Candidatures

- *Premier tour*

Il est rappelé que seuls sont en droit de présenter des listes de candidats au premier tour :

- Les organisations syndicales reconnues représentatives dans l'entreprise ;
- Les organisations syndicales ayant constituées une section syndicale dans l'entreprise ;
- Les syndicats affiliés à une organisation syndicale représentative au niveau national et interprofessionnel ;

- Les organisations syndicales qui cumulativement satisfont aux critères de respect des valeurs républicaines et d'indépendance, sont légalement constituées depuis aux moins deux ans et dont le champ professionnel et géographique couvre l'entreprise.

- *Second tour*

Un second tour sera organisé si au premier tour de l'élection :

- Aucun candidat n'a été présenté par les organisations syndicales ;
- Tous les sièges n'ont pas été pourvus ;
- Le quorum n'a pas été atteint (c'est-à-dire si plus de 50% des électeurs n'ont pas voté)

Ces situations sont appréciées séparément scrutin par scrutin.

Tout salarié remplissant les conditions d'éligibilité, rappelées à l'article V du présent accord, peut déposer une candidature individuelle à ce second tour.

- *Dépôt des candidatures*

Les listes de candidatures proposées au premier tour par les organisations syndicales seront présentées par écrit (lettre recommandée avec accusé de réception ou lettre remise en mains propres contre récépissé) et déposées au plus tard le 19/06/19 à 11h00, auprès de la Direction.
Le cas échéant, les listes de candidatures proposées au second tour par tout candidat libre ou une organisation syndicale seront présentées par écrit (lettre recommandée avec accusé de réception ou lettre remise en mains propres contre récépissé) et déposées au plus tard le 04/07/19 à 11h, auprès de la Direction.

Les listes de candidatures, établies par collège, doivent préciser :

- S'il s'agit du premier ou du second tour des élections,
- Le cas échéant, pour le premier tour, le nom de l'organisation syndicale,
- S'il s'agit de la liste des titulaires ou des suppléants,
- Le nom et prénom du candidat, contresigné par l'intéressé.

Les listes seront affichées dès le lendemain du jour où la Direction en aura eu connaissance, sur les panneaux qui lui sont réservés.

Une liste ne peut comporter plus de candidats qu'il n'y a de sièges à pourvoir, (les listes incomplètes sont admises) ni prétendre à plus de sièges qu'elle ne présente de candidats.

ACROPOSE
30 cours Alexandre Sarrazine
B.P. 52402
26761 VALENCE cedex
Tél. : 04 75 75 28 60
Fax : 04 75 75 28 64
info@acropose.com
www.acropose.com
SAS au capital de 200.000 Euros
392 090 386 RCS Romans
Siret 392 090 386 00028 – APE 2599B
TVA Intracommunautaire : FR 36 392 090 386

Les doubles candidatures titulaire/suppléant sont admises. En cas de double élection d'un candidat, la candidature de titulaire l'emporte sur celle de suppléant

Article VIII- Organisation matérielle et déroulement du scrutin

Les deux tours se déroulent dans les mêmes conditions.

Pour chaque scrutin, il y a deux votes séparés : un vote pour les titulaires et un vote pour les suppléants, déposés dans des urnes distinctes marquées de la couleur correspondant aux bulletins et enveloppes qui lui sont destinés.
Les bulletins de vote et les enveloppes sont disposés à l'entrée du lieu de vote.
Chaque bulletin comporte, outre le nom du ou des candidats, l'indication de l'institution concernée (CSE), du scrutin (titulaire ou suppléant), et du sigle ou des initiales de l'organisation syndicale ayant présentée la liste ou la mention « liste libre ».
Pour l'élection du membre du CSE titulaire : les bulletins et les enveloppes seront de couleur bleue. Elles seront de couleur orange pour le suppléant.

Un isoloir sera aménagé dans la salle de vote. Le passage par cet isoloir est obligatoire.

Le bureau de vote est constitué sur la base du volontariat. Il y aura :

- 1 Président
- 1 Assesseur
- 1 Assistant

Si aucun volontaire ne se manifestait pour constituer le bureau de vote, celui-ci serait donc constitué par décision de la Direction.
Le bureau de vote s'assurera de la régularité et du secret du vote et proclamera oralement les résultats à la fin du dépouillement. Il rédigera le procès-verbal des élections selon les formulaires qui lui ont été remis.

Chaque liste de candidats pourra désigner un délégué de liste, qui assistera aux opérations électorales. Un représentant de chaque organisation syndicale présentant une liste de candidats, dès lors qu'il est électeur dans l'entreprise, pourra également être présent sur les lieux de vote. Le temps passé par les observateurs au déroulement des élections est rémunéré comme temps de travail.

Toutes facilités seront accordées aux salariés pour participer aux élections. Le temps passé pour aller voter n'entraînera aucune réduction de salaire. L'impression et la fourniture du matériel de vote : bulletins, enveloppes, urnes, etc. seront pris en charge par la Direction.

Article IX- Vote par correspondance

Le personnel absent le jour des élections et dont l'absence est connue de l'entreprise au jour de l'envoi du matériel de vote pourra voter par correspondance.

A cet effet, il sera adressé 10 jours calendaires avant la date des élections à chaque électeur concerné :

- Les bulletins de vote des candidats titulaires et suppléants des diverses listes ;
- Les enveloppes correspondantes destinées à recevoir les bulletins ;
- Une grande enveloppe, timbrée et adressée au Président du bureau de vote, destinée à recevoir les enveloppes intérieures des titulaires et des suppléants ;
- Une notice explicative sur le vote par correspondance, annexée au présent protocole.

L'enveloppe de transmission doit être retournée par la poste pour le jour du scrutin : elle doit être obligatoirement porter mention, au dos, du nom de l'expéditeur accompagné de sa signature, les enveloppes intérieures ne devant, à peine de nullité du vote, porter aucun signe distinctif.

Les enveloppes de transmission sont remises non décachetées au Président du bureau de vote à l'ouverture du scrutin.

Article X- Diffusion de la propagande électorale

Tout tract pourra être distribué à l'entrée du personnel entre 13h00 et 14h00 pendant les 10 jours précédant le jour des élections.

Article XI- Dépouillement

Constitue notamment un bulletin nul :

- Un bulletin déposé dans l'urne sans enveloppe
- Un bulletin mis dans une enveloppe non fournie par l'employeur
- La présence d'enveloppes « titulaires » dans l'urne « suppléants » et réciproquement ou de deux listes différentes glissées dans une même enveloppe
- Une enveloppe contenant un bulletin blanc et un bulletin nominatif
- Un bulletin panaché : il est interdit de remplacer le nom d'un candidat par un autre (qu'il soit ou non candidat) ou de rajouter le nom d'une autre personne qui n'est pas candidate
- Un bulletin comportant des signes distinctifs

ACROPOSE
33 cours Alexandre Sarrazin
B.P. 52602
26761 VALENCE cedex
Tél. : 04 75 75 28 60
Fax : 04 75 75 28 64
info@acropose.com
www.acropose.com
SAS au capital de 200.000 Euros
350 290 386 RCS Romans
Siret 350 290 386 00038 – APE 2399B
TVA intracommunautaire : FR 36 350 290 386

ACROPOSE
urbain & durable

Constitue notamment un bulletin blanc :

- Une enveloppe vide
- Un bulletin de vote sur lequel tous les noms sont rayés

Lorsque le nom d'un candidat a été raturé, les ratures ne sont pas prises en compte si leur nombre est inférieur à 10% des suffrages exprimés en faveur de la liste sur laquelle figure le candidat. Dans ce cas, les candidats sont proclamés élus dans l'ordre de représentation.
Si, dans l'enveloppe, il y a deux listes identiques, une seule est prise en compte.

Le dépouillement a lieu immédiatement après la fin du scrutin.
L'attribution des sièges se fait à la répartition proportionnelle avec répartition des sièges à la plus forte moyenne.

Article XII- Proclamation des résultats et procès-verbaux

Il revient au Président du bureau de vote de proclamer les résultats.
Les résultats définitifs des élections seront ensuite affichés par la Direction sur les panneaux réservés à l'entreprise au plus tard le lendemain de la proclamation des résultats.
Deux exemplaires du procès-verbal seront adressés à l'inspecteur du travail dont relève l'entreprise et un exemplaire au Centre de Traitement des Elections Professionnelles (CTEP - TSA 79104 -76934 Rouen Cedex 9).
Un exemplaire est adressé aux organisations syndicales de salariés ayant présenté des listes de candidats aux scrutins concernés et à celles ayant participé à la négociation du protocole d'accord préélectoral.

Article XIII- Durée des mandats

Le mandat des membres du CSE est de quatre ans.
Il débute dès la proclamation complète des résultats soit le lendemain du premier tour si tous les mandats sont pourvus, soit le lendemain du second tour dans le cas contraire.

Article XIV- Durée du protocole d'accord

Le présent protocole n'est conclu que pour l'élection des membres du CSE prévue les 01/07/19 et 15/07/19.

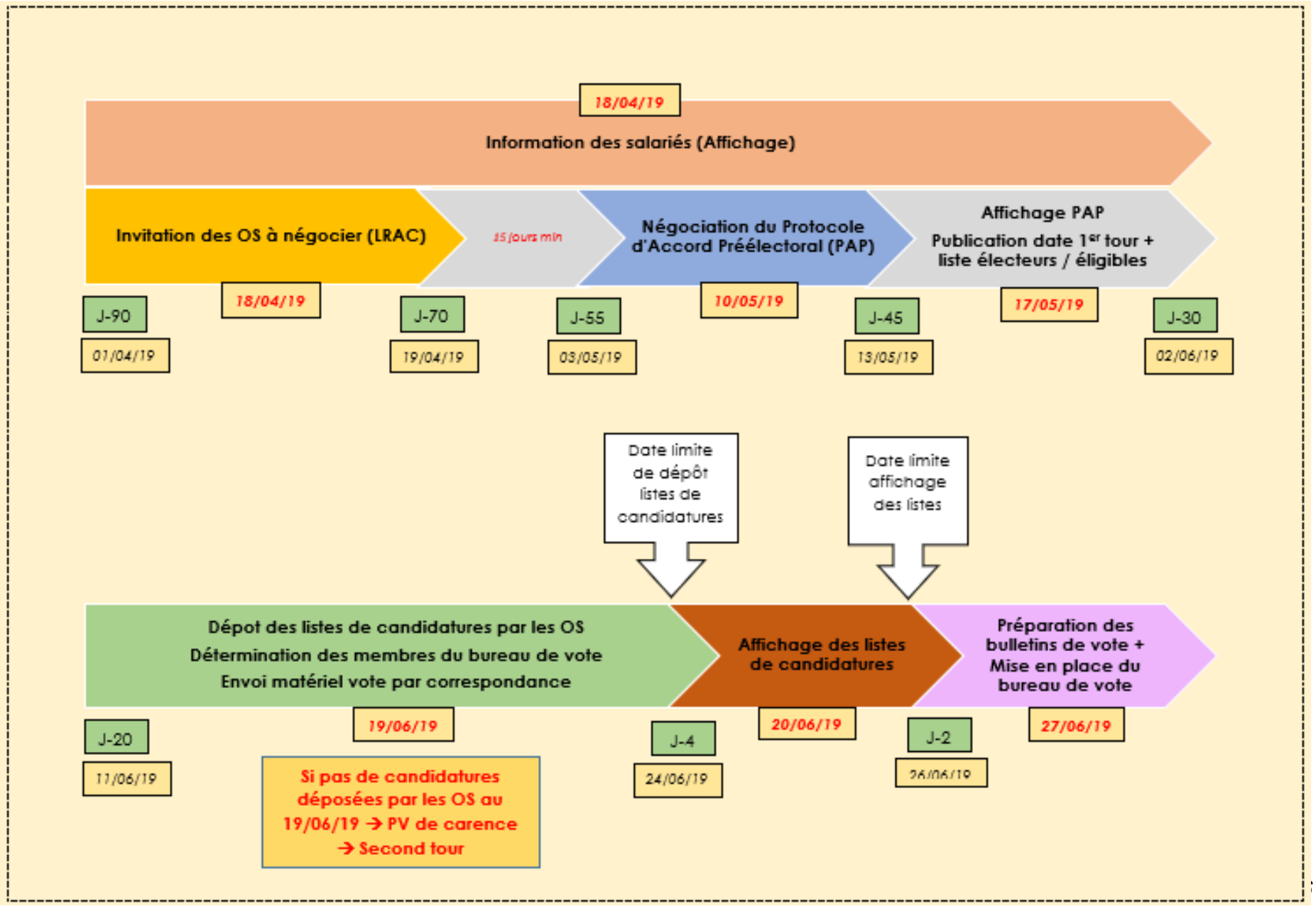
Fait à Valence, le 17/05/19.

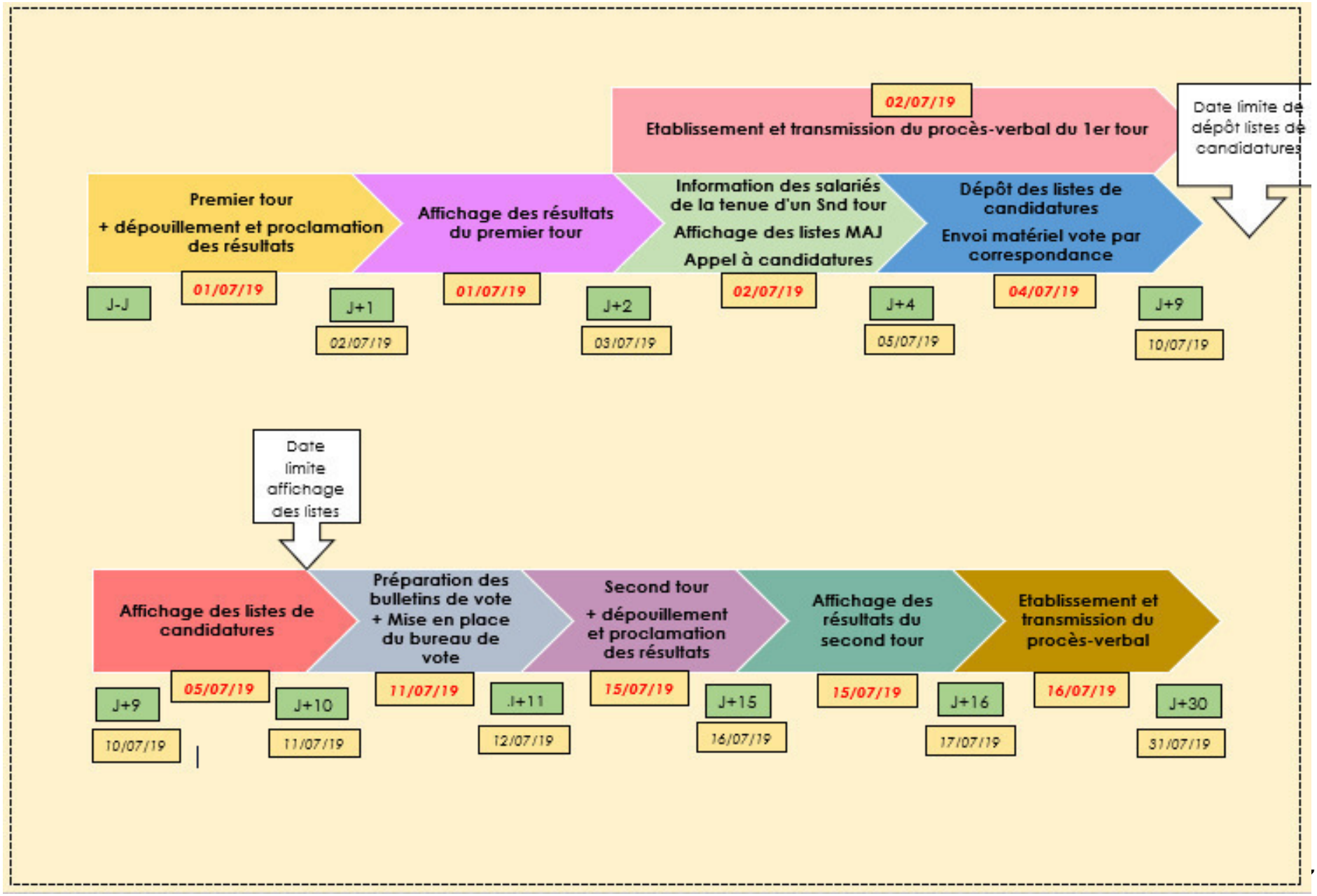
Ivan NOUAILLE-DEGORCE
Président

ACROPOSE
22 cours Alexandre Sarrazin
B.P. 52602
26761 VALENCE cedex

Tél. : 04 75 75 25 60
Fax : 04 75 75 25 64
info@acropose.com
www.acropose.com

Annexe n°2 : CSE – Calendrier des élections




02/07/19
Etablissement et transmission du procès-verbal du 1er tour
Date limite de dépôt listes de candidatures
Premier tour
+ dépouillement et proclamation des résultats
Affichage des résultats du premier tour
Information des salariés de la tenue d'un Snd tour
Affichage des listes MAJ
Appel à candidatures
Dépôt des listes de candidatures
Envoi matériel vote par correspondance
J-J
01/07/19
J+1
02/07/19
01/07/19
J+2
03/07/19
02/07/19
J+4
05/07/19
04/07/19
J+9
10/07/19
Date limite affichage des listes
Affichage des listes de candidatures
Préparation des bulletins de vote + Mise en place du bureau de vote
Second tour
+ dépouillement et proclamation des résultats
Affichage des résultats du second tour
Etablissement et transmission du procès-verbal
J+9
10/07/19
05/07/19
J+10
11/07/19
11/07/19
J+11
12/07/19
15/07/19
J+15
16/07/19
15/07/19
J+16
17/07/19
16/07/19
J+30
31/07/19

Annexe n°3 : RGPD – Fiche de registre d'activité

ACROPOSE
urbain & durable

Fiche de registre d'activité n°1
Gestion administrative du personnel

Nom de l'activité	Gestion administrative du personnel
Date de création de la fiche	03/05/19
Date de dernière mise à jour de la fiche	21/05/19
Nom du responsable conjoint du traitement (dans le cas où la responsabilité de ce traitement de donnée est partagée avec un autre organisme)	XX
Nom du logiciel ou de l'application (si pertinent)	XX

Objectifs poursuivis

Traiter l'ensemble des documents administratifs des collaborateurs de l'entreprise : contrats de travail, avenants au contrat, dossiers individuels, gestion des absences et congés payés, attestations diverses, etc. afin d'administrer le personnel dans le respect des obligations légales et réglementaires.

Catégories de personnes concernées

L'ensemble des collaborateurs de la société.
Pour les collaborateurs en mission d'intérim, la documentation sera moindre car gérée par leur entreprise de travail temporaire.

Catégories de données collectées

☒ État-civil, identité, données d'identification (ex. nom, prénom, adresse, date et lieu de naissance, etc.)

☐ Photographies, vidéos

☒ Vie personnelle (ex. habitudes de vie, situation familiale, etc.)

☒ Vie professionnelle (ex. CV, situation professionnelle, scolarité, formation, distinctions, diplômes, etc.)

☒ Informations d'ordre économique et financier (ex. revenus, situation financière, données bancaires, etc.)

☒ Données de connexion (ex. adresses IP, logs, identifiants des terminaux, identifiants de connexion, informations d'horodatage, etc.)

ACROPOSE
urbain & durable

☐ Données de localisation (ex. déplacements, données GPS, GSM, ...)

☐ Internet (ex. cookies, traceurs, données de navigation, mesures d'audience, ...)

Des données sensibles sont-elles traitées ?

La collecte de certaines données, particulièrement sensibles, est strictement encadrée par le RGPD et requiert une vigilance particulière. Il s'agit des données révélant l'origine prétendument raciale ou ethnique, les opinions politiques, les convictions religieuses ou philosophiques ou l'appartenance syndicale des personnes, des données génétiques et biométriques, des données concernant la santé, la vie sexuelle ou l'orientation sexuelle des personnes, des données relatives aux condamnations pénales ou aux infractions, ainsi que du numéro d'identification national unique (NIR ou numéro de sécurité sociale).

☒Oui
☐Non
Si oui, lesquelles ? : Numéro d'identification national unique ; Infractions du code de la route des commerciaux itinérants ; Déclaration Obligatoire d'Emploi des Travailleurs Handicapés (DOETH).

Durées de conservation des catégories de données

Les données sont conservées pendant toute la durée du contrat de travail et, pour certaines d'entre elles jusqu'à 10 ans après la fin du contrat, au regard des besoins de justification et de contrôle.

Catégories de destinataires des données

☒ Destinataires internes
Précisez : Direction ; Service Administration ; Chef de Production.

☒ Organismes externes
Précisez :

☐ Sous-traitants
Précisez :

ACROPOSE
ZI aux Lilas – Avenue Senestre
B.P. 22602
26760 VALENCE cedex
Tél. : 04 75 78 38 60
Fax : 04 75 78 38 66
info@acropose.com
www.acropose.com

ACROPOSE
urbain & durable

Transferts des données hors UE

☐ Oui
☒ Non
Si oui, vers quel(s) pays :

Mesures de sécurité

☐ Contrôle d'accès des utilisateurs
Décrivez les mesures :

☐ Mesures de traçabilité
Précisez la nature des traces (exemple : journalisation des accès des utilisateurs), les données enregistrées (exemple : identifiant, date et heure de connexion, etc.) et leur durée de conservation.

☒ Mesures de protection des logiciels (antivirus, mises à jour et correctifs de sécurité, tests, etc.)

Décrivez les mesures :

☒ Sauvegarde des données
Décrivez les modalités : Sauvegarde sur un serveur protégé

☐ Chiffrement des données
Décrivez les mesures (exemple : site accessible en https, utilisation de TLS, etc.) :

☐ Contrôle des sous-traitants
Décrivez les modalités :

ACROPOSE
ZI Les Grands Communs Bonsolins
B.P. 22602
26760 VALENCE cedex

Tél. : 04 75 78 28 60
Fax : 04 75 78 28 66
info@acropose.com
www.acropose.com

Annexe n°4 : Les PME en France

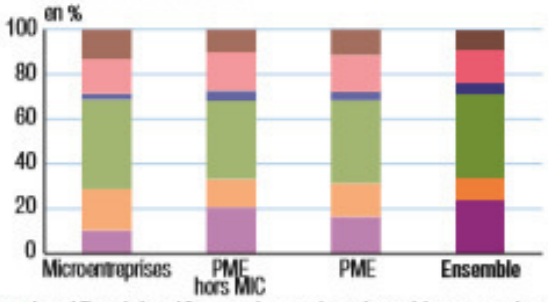
PME en France 1.3

1. Principales caractéristiques des PME en 2016

	Microentreprises	Poids des microentreprises dans l'ensemble des entreprises (en %)	PME hors microentreprises	Poids des PME hors microentreprises dans l'ensemble des entreprises (en %)
Nombre d'entreprises	3 855 237	96,5	134 600	3,4
Nombre d'unités légales situées en France	3 908 338	91,9	266 050	6,3
Effectif salarié en équivalent temps plein (en milliers)	2 501	19,7	3 670	29,0
Chiffre d'affaires (en milliards d'euros)	561	14,2	830	21,0
Chiffre d'affaires à l'export (en milliards d'euros)	20	2,7	85	11,8
Valeur ajoutée hors taxes (en milliards d'euros)	228	20,3	252	22,5

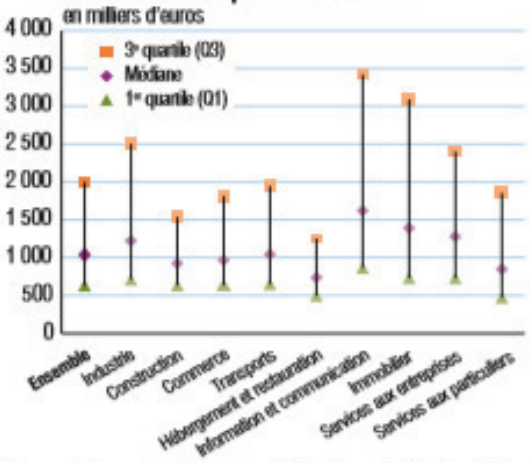
Champ : France, entreprises non agricoles, hors activités financières et assurances (mais y compris *holdings* et services auxiliaires aux services financiers et aux assurances).
Source : Insee, Esane, Ctap, Lifi 2016.

2. Salariés en ETP des PME par secteur d'activité en 2016



Champ : France, entreprises non agricoles, hors activités financières et assurances (mais y compris *holdings* et services auxiliaires aux services financiers et aux assurances). Note : les entreprises de *holdings* ou de services auxiliaires aux services financiers et aux assurances sont comptabilisées dans les activités spécialisées, scientifiques et techniques.
Source : Insee, Esane, Ctap, Lifi 2016.

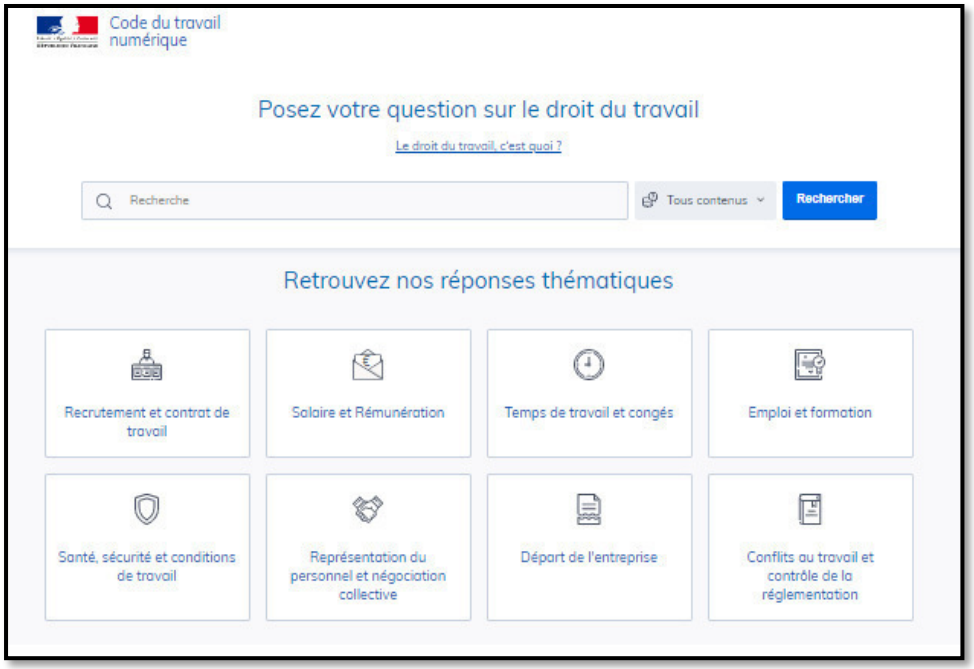
3. Dispersion de la valeur ajoutée des PME hors microentreprises en 2016



Champ : France, entreprises non agricoles, hors activités financières et assurances (mais y compris *holdings* et services auxiliaires aux services financiers et aux assurances).
Source : Insee, Esane, Ctap, Lifi, 2016.

Source : « *Les entreprises en France, Edition 2018* » (Insee 2018)

Annexe n°5 : Code du travail numérique



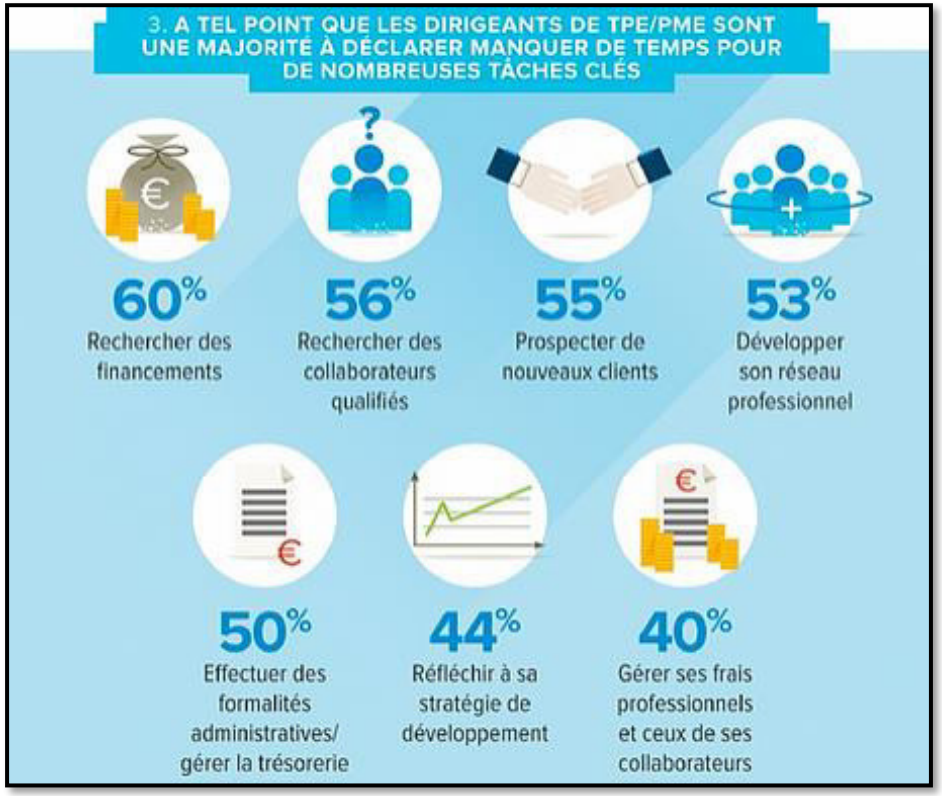


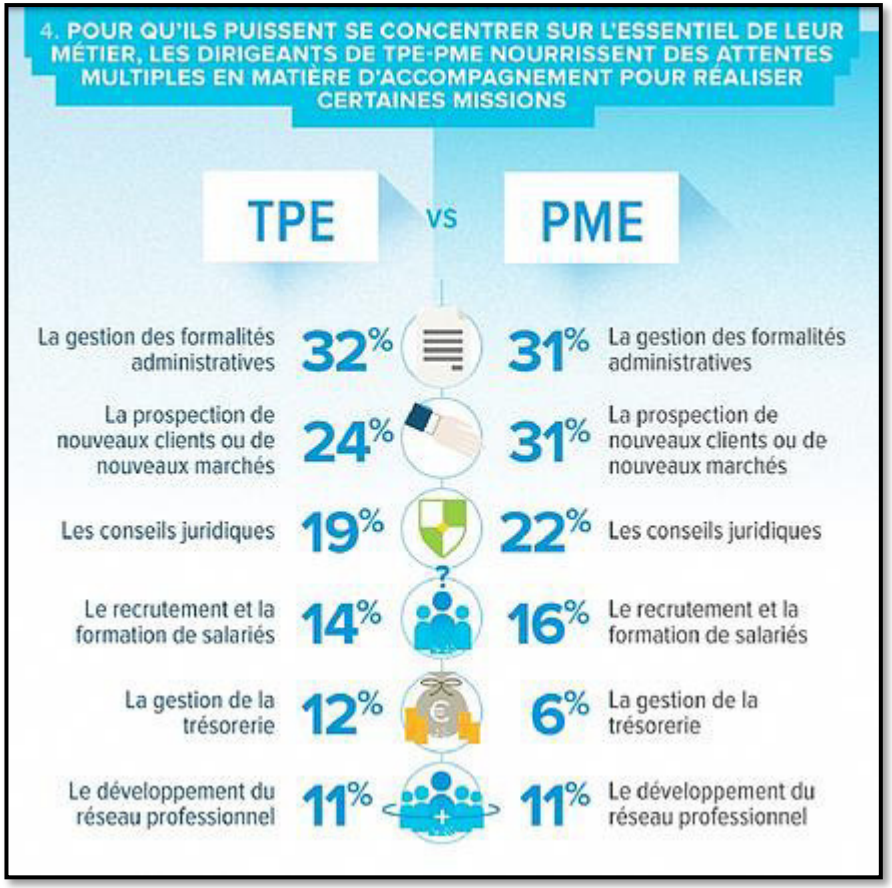


Source : *https://codedutravail.num.social.gouv.fr/*

Annexe n°6 : Le manque de temps des dirigeants de TPE-PME







Source :*https://www.drhpmepmi.com/single-post/2016/03/12/Dirigeants-de-PME-PMI-le-manque-cest-le-temps*