



RECRUTEMENT DU·DE LA PREMIER·ÈRE SALARIÉ·E

Informations générales

Introduction

Au départ du projet du supermarché coopératif et solidaire de Brest, il y a 2 fondateur.e.s, Flavie et Gwendal.

Il.elle.s ont eu cette idée folle de consacrer 2 ans de leur droit au chômage pour s'occuper à 100% de leur temps, du développement du projet Ti Coop.

Assez vite, il.elle.s se sont dit qu'il.elle.s étaient en train d'initier une entreprise dans laquelle il.elle.s aimeraient travailler, cette fois en étant rémunéré.e.s.

L'établissement du plan de financement comprend alors ce projet d'embauche, à raison de 2 emplois à mi-temps, la première année, puis davantage en année 2 et 3.

La création prévisionnelle d'emploi a été l'un des critères retenus par les financeurs (prêts et subventions) pour l'attribution des fonds alloués à la coopérative.

Aujourd'hui, ni Gwendal ni Flavie ne souhaite devenir salarié.e à Ti Coop, toutefois la coopérative détient des engagements vis-à-vis de ces financeurs en terme de création d'emploi.

Ce document a pour but d'aider chacun.e à se faire une idée sur les besoins et les capacités de Ti Coop à embaucher.

Le conseil d'administration approuve en majorité cette démarche de recrutement, autant du point de vue des besoins exprimés et constatés que celui de la capacité financière, humaine et matérielle à accueillir un.e salarié.e.

Le vote proposé à l'AG du 07 novembre 2020, reposera sur un choix de calendrier, à savoir si oui ou non Ti Coop recrute un.e salarié.e au 1er trimestre 2021.

Si le oui est majoritaire, alors un travail sera mené dans le but de ce recrutement. L'organisation est décrite plus loin dans cette présentation.

Si le non est majoritaire, cela voudra dire qu'une majorité de coopérateur.rice.s estime que nous ne sommes pas prêts, pour diverses raisons. Dans ce cas, les raisons seront demandées, dans le but d'être re-travaillées.

Un nouveau vote sera alors proposé à l'AG suivante (janvier 2021) avec présentation des nouveaux éléments.

Excellente lecture du document !

Sommaire

I. Pourquoi recruter ? Quels sont nos besoins ?

- > **Le modèle économique de Ti Coop**
- > **Saturation de certaines commissions**
- > **Et ailleurs, dans les autres coop'**

II. La question du financement, notre capacité

A. Coûts financiers

- > **Objectifs de marge brute**
- > **Statistiques de ventes**
- > **Objectifs de CA**
- > **Objectifs de coopérateurs**

B. Données réelles et projection

III. La préparation du recrutement

- > **Les principales étapes d'un recrutement**
- > **Quelle organisation sera mise en place ?**
- > **Exemple de missions pour le poste de travail**

IV. Présentation des arguments "pour" et "contre"



I. Pourquoi recruter ?

Quels sont nos besoins ?

Le plan de financement

→ Les ressources :



| RESSOURCES | Démarrage | Année 1 | Année 2 | Année 3 |
|-------------------------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| Apports en capital social | 10 500 | 26 000 | 24 500 | 24 500 |
| Financement participatif | 9 000 | 9 000 | | |
| Subventions d'investissements | 4 500 | 4 500 | | |
| Emprunts bancaires | 60 000 | 60 000 | | |
| FRIS | 30 000 | 30 000 | | |
| Prêt d'honneur | 0 | 0 | | |
| Fonds d'amorçage associatif | | 0 | | |
| Capacité d'autofinancement | | -9 458 | 33 318 | 83 365 |
| Σ RESSOURCES | 114 000 | 120 042 | 57 818 | 107 865 |

Subventions :

→ **PASS Commerce et artisanat** : 4.500 € - investissement matériel

Emprunts bancaires :

→ **Emprun bancaire** : 60.000 € - Accès à taux 0% grâce au projet d'embauche

→ **FRIS (BM)** : 30.000 € - Investissement matériel + travaux, emploi

Subvention perçue en plus :

→ **BREST Métropole** : 25.700 € - Investissement matériel, coûts salariaux

→ Les coûts salariaux :

| En € | Année 1 | % | Année 2 | % | Année 3 | % |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| CHIFFRE D'AFFAIRES | 243 218 | 100,00% | 482 618 | 100,00% | 782 498 | 100,00% |
| Achats de march. & mat. premières | 189 710 | 0,78 | 376 442 | 0,78 | 610 348 | 0,78 |
| MARGE BRUTE | 53 508 | 22,00% | 106 176 | 22,00% | 172 150 | 22,00% |
| Autres achats et charges externes | 28 861 | 0,118663 | 31 445 | 0,065155 | 36 670 | 0,0468627 |
| VALEUR AJOUTEE | 24 647 | 10,13% | 74 731 | 15,48% | 135 480 | 17,31% |
| Impôts et taxes | 337 | 0,14% | 550 | 0,11% | 700 | 0,09% |
| Traitements et salaires bruts | 18 256 | 7,51% | 29 792 | 6,17% | 37 984 | 4,85% |
| Cotisations sociales patronales | 6 032 | 2,48% | 9 824 | 2,04% | 12 528 | 1,60% |
| Rémunérations des dirigeants TNS | | 0,00% | | 0,00% | | 0,00% |
| Cotisations sociales des dirigeants | | 0,00% | | 0,00% | | 0,00% |
| Subventions d'exploitation | | 0,00% | | 0,00% | | 0,00% |

→ **Année 1** : Prévisionnel d'une embauche à hauteur de 1 ETP* (2 mi-temps)

→ **Année 2** : Prévisionnel d'une embauche à hauteur de 1,6 ETP

→ **Année 3** : Prévisionnel d'une embauche à hauteur de 2 ETP

* Equivalent Temps Plein

Saturation des commissions

On ne compte plus le nombre d'heures passées par les membres des commissions pour le développement du projet, son aboutissement, sa pérennité !

Aujourd'hui, 6 mois après l'ouverture, les commissions ont chacune développé leurs processus de travail et mis au point les outils nécessaires pour les mettre en oeuvre. Leurs missions respectives sont bien identifiées et définies. Ce travail aboutit permet le relais de certaines de ces missions à un.e futur.e salarié.e.

Les commissions ont vocation à réfléchir à l'amélioration permanente du magasin et à son développement humain, économique, écologique, partenarial...

Aujourd'hui la gestion du magasin, assurée à 100% par les commissions, porte sur des tâches répétitives, chronophages, non créatives de développement de nouveaux projets pour la coopérative.

Ces missions de gestion du quotidien créé non seulement une saturation de travail au sein des commissions, mais aussi chez les membres bénévoles.

Et ailleurs, dans les autres coop' ?

Enquête chez nos collègues <https://casier.ticoop.fr/f/95771>

Sur les 9 coopératives interrogées, toutes ont au moins un.e salarié.e aujourd'hui. 8 d'entre elles avaient au moins un.e salarié.e à l'ouverture, dont 3 en avaient déjà un.e avant l'ouverture du local.

=> **100%** des coopératives interrogées ont au moins **1 salarié en CDI**.

En terme de ratio entre salarié et coopérateur. Le plus important c'est 1 / 1000 à Chambéry et le moins important c'est à Bayonne où il y a 1 salarié pour 140 coopérateurs.

Quelques exemples :

- BREIZHICOOP (ouverture en 2019) : Recrutement juin 2019, chargé.e d'approvisionnement, CDI temps plein (551 adhérent.e.s au 01/09/2020)
- L'ELEFAN (création 01/09/2017) : Recrutement mars 2018, animateur.rice intendant.e d'épicerie, CDI 28h
- LA FOURMILIERE (ouverture 01/04/2019): Recrutement avril 2019, Responsable de magasin, CDI temps plein
- LA CAGETTE : 7 salarié.e.s recruté.e.s, 1800 adhérent.e.s
- SUPERQUINQUIN : 3 salarié.e.s recruté.e.s, 700 adhérent.e.s



II. La question du financement, et de notre capacité

A. Coûts financiers

Le coût estimé d'un salarié à temps plein est d'environ 28 k€ par an, soit un salaire mensuel net de 1.200 €.

=> Combien la coopérative doit réaliser de CA pour dégager un résultat permettant de couvrir les charges de personnel ?

Objectif de marge brute :

| | mensuelles | annuelles |
|-------------------------|------------|-----------|
| Charges externes | 3 200 | 38 400 |
| amortissements | 500 | 6 000 |
| | | |
| Résultat visé | | 28 000 |
| | | |
| Objectif de marge brute | | 72 400 |

Statistiques de ventes :

| | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre |
|----------------------|-------|-------|-------|---------|-------|-----------|
| Nombre coopérateurs | 169 | 226 | 274 | 268 | 244 | 288 |
| Panier moyen mensuel | 72,70 | 90,22 | 90,14 | 83,96 | 73,63 | 92,00 |
| Nombre passage moyen | 3,12 | 3,29 | 2,91 | 2,61 | 2,30 | 2,74 |
| Panier moyen unité | 23,31 | 27,41 | 30,99 | 32,19 | 32,08 | 33,54 |

Total nb passage moyen = 2,77

Total panier moyen = 30,18 €

A. Coûts financiers

Objectif de chiffre d'affaires :

| | | |
|--------------------|---------|---------|
| CA | 362 000 | 100,00% |
| | | |
| Achats de produits | 289 600 | 80,00% |
| | | |
| Marge brute | 72 400 | 20,00% |

Le CA à atteindre pour réussir à couvrir les charges de personnel est de **362.000 €**.

Objectif du nombre de coopérateurs :

Total nb passage moyen = 2,77

Total panier moyen = 30,18 €

En moyenne, depuis l'ouverture un coopérateur dépense 83 € / mois, soit 996 € / an.

Pour atteindre un CA de **362.000 €**, Ti Coop devra compter sur un nombre de 363 coopérateurs.

Or, on estime que 72% des coopérateurs font leurs courses dans le mois.

La coopérative devra alors compter sur **505 coopérateurs** pour atteindre l'objectif de CA.

B. Données réelles et projection

Le nombre de coopérateurs :

| | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Total | Moyenne | Projection 31/12 |
|-----------------|-------|-------|-------|---------|-------|-----------|--------|---------|------------------|
| Nombre adhérent | 341 | 352 | 377 | 384 | 391 | 401 | | | 449 |
| Croissance % | | 3,13% | 6,63% | 1,82% | 1,79% | 2,49% | 14,96% | 2,99% | 24,05% |
| Croissance nb | | 11 | 25 | 7 | 7 | 10 | 60 | 12 | 108 |

Avec une croissance moyenne de 12 coopérateurs par mois, le nombre de 505 coopérateurs sera atteint en **juin 2021**.

Le chiffre d'affaires :

| REEL | | | | | | | | | |
|------------|---------|-----------|---------|--------|---------|-----------|---------|--------|---------|
| JANV-AVRIL | % | MAI | % | JUIN | % | JUIL-AOUT | % | TOTAL | % |
| 10 072 | 100,00% | 18 837,00 | 100,00% | 22 904 | 100,00% | 39 410 | 100,00% | 91 222 | 100,00% |

Au 31/08 le CA cumulé atteint 91.222 €.

Les CA de septembre à décembre vont sensiblement s'apparenter à celui du mois de juin, voir mieux. Estimation mensuelle de 23.000 € en moyenne.

Projection CA à fin décembre 2020 : 183.222 €, pour 8,5 mois d'activité, soit 258.666 € ramené à 12 mois.

Conclusion :

Ti Coop dispose d'une subvention de 25.700 € , déjà perçue, et qui n'avait pas été prévue au plan de financement initial.

Cette subvention couvre environ 11 mois de salaire, selon le modèle exposé précédemment, dont le coût était de 28.000 € pour 12 mois.

Si on part de l'hypothèse d'un recrutement au 1er mars 2021, cette subvention couvrirait le salaire et les charges sociales jusqu'au 31 janvier 2022.

Or, selon les estimations et prévisions financières, TI Coop sera en capacité de couvrir ces charges salariales dès le mois de juin 2021.

Ce qui permet, en cas de croissance moins rapide qu'estimée, d'avoir un laps de temps suffisant pour atteindre l'objectif de CA.



III. La préparation du recrutement

Quelles sont les principales étapes du recrutement ?

1) En amont

- Elaboration de la fiche de poste

=> *missions, profil du candidat.e, intitulé du poste, rémunération, classification, horaire, temps de travail, avantages sociaux, lieu de travail, type de contrat...*)

- Définition du lien hiérarchique

=> *Quelle supervision / contrôle ? Quel lien hiérarchique ?*

- Articulation entre commission et salarié.e

=> *Délégation directe de mission ? Quelle supervision ?*

- Conditions d'accueil du.de la salarié.e

=> *aménagement d'un bureau, d'un espace de restauration, fourniture d'outils de travail*

- Veille réglementaire et législative sur les devoirs d'un employeur

=> *mutuelle obligatoire, entretien annuel, visite médicale, document unique des risques professionnels...*

2) Pendant

- Diffusion de la candidature

=> *choix des canaux de diffusion (interne / externe)*

- Sélection des candidatures

- Entretien et choix du de.la salarié.e

Quelle organisation sera mise en place pour assurer le recrutement ?

1) Les organes de travail

Un travail préparatif a déjà été accompli par des membres du CA. Il a mis en exergue les enjeux légaux et sociaux du recrutement, listé des missions pouvant être déléguées, défini l'organisation démocratiques.

Un comité de recrutement sera constitué suite à l'AG du 07/11 en cas d'avis favorable des copérateur.rice.s. Son rôle sera de travailler les sujets légaux, et d'établir des propositions concrètes de fiche de poste. Il proposera un processus de recrutement et définira un calendrier.

Une agora sera organisée suite à l'AG du 07/11, si avis favorable, avec pour thème « Comment Ti Coop recrute : construisons des propositions ».

2) Les organes décisionnaires

- L'assemblée Générale

Lors de l'AG du 07/11, la question « Approuvez-vous le lancement d'un processus de travail sur le recrutement d'un.e salarié.e prévu au 1er trimestre 2021 ? » sera mis au vote.

En cas d'avis favorable sur ce calendrier, et suite au travail du comité de recrutement et de l'agora, 3 propositions concrètes de salaires, de type fiche de paie, seront proposées pour vote lors de l'AG de janvier 2021.

- Le Conseil d'Administration

Le CA se prononcera sur le choix d'une fiche de poste, et se prononcera sur le choix du .de la salarié.e

A. Quelles missions sont envisagées pour le poste de travail ?

Missions principales :

Achats

- Gestion des commandes : passage et suivi de commandes, organisation des livraisons, négociation des prix, gestion des réclamations
- Relations fournisseurs : contact privilégié de tous les fournisseurs du réseau de la coopérative
- Gestion des stocks : suivi des stocks et des ruptures afin de minimiser les pertes et alimenter convenablement le magasin
- Remontée des propositions des coopérateur.rice.s à la commission achat

Fonctionnement du magasin

- Suivi du planning des créneaux
- Suivi de l'affichage et de la communication avec le magasin

Lien avec les coopérateur.trice.s

- Inscriptions des nouveaux membres : inscription dans l'ERP, impression des cartes membres
- Communication interne quotidienne : rappels produits, changement procédures internes, promotions, alerte sur DLC courtes, problèmes de prix
- Accompagnement et formation des référent.e.s
- Suivi des mails (membre@ticoop.fr)

Comptabilité

- Préparation des factures : impressions, classements
- Contrôle des fiches de caisse : remontée d'informations à la commission si problème

Missions secondaires :

Fonctionnement du magasin :

- Résoudre ou identifier des problèmes récurrents simples à la caisse, à l'accueil...
- Gestion des encombrants
- Suivi du stock matériel magasin, achat fournitures si urgence (type tickets de caisse)

Autres :

- Appui des commissions
- Encadrement de services civiques, de stagiaires de 3e du quartier, de stagiaires en insertion.
- Faire le lien avec le Conseil d'administration : siéger une fois par mois au CA à titre d'invité.e pour faire le lien entre le magasin et la gouvernance

Présentation des arguments «pour» et «contre» sur la question du recrutement d'un salarié au 1er trimestre 2020

Les enjeux du recrutement sont nombreux et soulèvent beaucoup de questionnements. Des débats se sont tenus en lieu et place du conseil d'administration, il en ressort des avis favorables et défavorables. Ce document tient compte des échanges et recense les arguments énoncés lors de ces débats.

I. POUR

1/ Le plan de financement initial présenté et co-construit avec l'expert comptable prévoit l'embauche d'un.e salarié.e dès la première année d'ouverture. Ce plan de financement a été présenté à Brest Métropole pour l'obtention d'une subvention. L'accord obtenu et l'attribution de fonds a notamment été conditionné à la création d'emploi.

2/ Ti Coop a obtenu une partie du prêt auprès de notre banque le CMB, à un taux 0, car le projet correspondait aux critères d'un programme spécifique mis en place par le CMB, où l'une des conditions d'attribution était là aussi l'embauche d'un.e salarié.e.

3/ Il y a une saturation de travail auprès des commissions. En effet, chacune assure des tâches répétitives et chronophages pour la gestion du magasin au quotidien, sans réelle valeur ajoutée pour le projet. Pourtant les commissions ont avant tout vocation à travailler sur des idées de développement de projet, ouvrant les sujets liés à l'inclusion, au développement durable, au partenariat...

4/ La saturation des commissions ne favorise paradoxalement pas le recrutement de nouveaux membres, car tâches non séduisantes, peu de temps à consacrer à la formation et l'accompagnement

5/ Une enquête auprès des autres coopératives a été menée. On constate que 8 coopératives sur les 9 interrogées avaient un salarié à l'ouverture, et que la dernière a embauché dès la première année d'ouverture.

6/ Le financement a estimé que l'équilibre financier avec prise en compte du coût d'un.e salarié.e, serait atteint en juin 2021, avec la prévision à cette date d'un nombre de coopérateurs de 505.

7/ Nous avons le financement pour le recrutement d'un salarié au travers d'une subvention perçue de 25,7k€. Elle couvre les salaires et charges sociales pour environ 11 mois, soit en cas de recrutement au 01/03/2021, jusqu'au 31/01/2022.

8/ Nous avons l'appui et les conseils du cabinet comptable pour assurer le respect des réglementations et lois en vigueur.

II. CONTRE

1/ Il y a un risque financier lié à cette embauche. La coopérative est encore jeune, son avenir n'est pas encore pérenne. Le coût d'un.e salarié.e est considérable étant donné que la coopérative ne dégager pas encore de résultat positif.

2/ Si le risque financier est avéré, que l'embauche génère un déficit budgétaire, est-ce que le projet sera menacé ? Risque-t-on une mise en redressement judiciaire ?

3/ On ne rompt pas un contrat facilement, surtout hors période d'essai, en cas de litige, de tensions, quelles solutions sont à notre portée ?

4/ Recruter un.e salarié.e est un coût indéniable, mais quel est le gain pour Ti Coop d'embaucher ?

5/ La politique d'achat a défini une règle simple sur les marges appliquées à Ti Coop, risque-t-on de revoir ce modèle économique, avec l'augmentation des marges sur les produits en vente si jamais l'activité souffre et qu'il faut maintenir une trésorerie positive pour assurer le maintien du salaire ?

6/ Le recrutement est là pour soulager les commissions, mais une seule personne ne pourra vraisemblablement pas assurer le travail du quotidien de toutes les commissions. Est-ce qu'un salarié est suffisant ? N'y a-t-il pas une difficulté à définir un profil adapté ?

7/ Ne vaudrait-il mieux pas renforcer les commissions plutôt que de recruter ?

8/ Nous ne disposons que d'un seul bureau au magasin, actuellement occupé en intermittence par les coopérateurs et les membres des commissions. Il ne semble pas y avoir de place pour accueillir un salarié dans le local.

MERCI À TOUS ET À TOUTES
A très bientôt !

