

Chapitre 5 L'évaluation et la rétribution de l'activité de travail



Objectif de la séance :

- Mesurer l'activité de travail à l'aide d'indicateur pertinent
- Evaluer le coût global du travail avec les charges
- Evaluer la productivité du travail

Mots-clés :

- Salaire de base, salaire brut
- Cotisations sociales (salariales et patronales)
- Salaire net à payer
- Coût du travail
- Productivité du travail



A la fin de ce chapitre j'aurai acquis ...

Des connaissances	Des compétences
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation et rétribution de l'activité humaine - Tableaux bord - Indicateurs d'activité et de productivité - Rémunération et coût du travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier l'activité humaine au fonctionnement d'une organisation - Repérer les différents types d'indicateurs sociaux - Calculer le coût de la rémunération au sein des organisations - Analyser la gestion des ressources humaines

1. Quels outils pour évaluer l'activité de travail ?

Document 1 : L'entretien annuel d'évaluation

Collaborateur					
Nom : Fanon	Prénom : Frantz	Fonction : libraire	Ancienneté dans l'entreprise : 05/07/N		
Employeur					
Nom : Groues	Prénom : Florian	Fonction : responsable RH			
Objectifs de l'année écoulée					
Principaux objectifs	Réalisations	Taux de réalisation en %			
Objectif de chiffre d'affaires : 6 000 €	Chiffre d'affaires réalisé : 6 500 €	108 %			
Compétences du salarié					
	0	1	2	3	4
Capacité à accueillir	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacité à vendre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
0 = compétence insuffisante, 1 = connaissance base, 2 = connaissance appliquée, 3 = maîtrise, 4 = maîtrise approfondie					
Objectifs pour l'année à venir					
Chiffre d'affaires attendu : 7 000 €					
Commentaires généraux sur l'évaluation					
Commentaires de l'évalué : Je suis d'accord avec ce qui a été écrit lors de cet entretien et sur les objectifs de l'année prochaine.			Commentaires de l'évaluateur : Frantz est un collaborateur engagé et proche de ses clients. Cependant, il doit être en capacité d'accueillir avec plus de maîtrise les clients en magasin.		
Date et signature de l'évalué : Le 16/01/N+2			Date et signature de l'évaluateur : Le 16/01/N+2		

Question 1 : Retrouvez les critères utilisés lors de cet entretien annuel d'évaluation.

Question 2 : Expliquez pourquoi les deux parties commentent et signent l'entretien annuel d'évaluation.

Document 2 : L'évaluation du travail en entreprise



Entretien avec Samira Amrouche, DRH du groupe De Dicto

- **Qu'est-ce que l'évaluation en entreprise ?** L'évaluation peut être définie comme un regard porté sur le travail d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions.
- **Pourquoi évaluez-vous vos salariés ?** Les raisons qui nous poussent à évaluer un salarié sont multiples. Cela nous permet d'abord de faire un point sur la période écoulée et de fixer les

objectifs de l'année à venir. C'est également un moyen pour nous de fidéliser et de valoriser nos collaborateurs les plus talentueux. L'évaluation favorise la motivation en offrant des perspectives d'évolution aux salariés *via* la mobilité. Le salarié, à travers l'évaluation, peut nous faire connaître ses attentes, notamment en matière de formation et de rémunération.

• Quelles sont les limites de l'évaluation ?

L'évaluation est tout d'abord source de stress, le salarié se sent attendu et redoute ce moment. Le droit du travail précise que les critères d'évaluation doivent être objectifs et transparents, mais cela est difficile à mettre en place. Pour remédier à cette problématique, l'entreprise peut demander au salarié de s'évaluer lui-même. Certaines entreprises proposent plusieurs entretiens dans l'année afin de banaliser cet événement. Pour être plus objectif, on réalise parfois des entretiens à 360° qui consistent à faire évaluer le collaborateur par lui-même, par ses collaborateurs et par son N+1.

Question 3 : Surlignez les objectifs et soulignez les limites de l'évaluation.

Question 4 : Précisez pourquoi le droit encadre l'évaluation des salariés.



Coup de pouce : C'est quoi un indicateur ?

2. La mesure s'effectue à l'aide d'indicateurs qui sont des informations ou des combinaisons d'informations en lien avec ce que l'on veut mesurer. Quatre catégories d'indicateurs sont identifiées :

Mesure de l'apport : le travail est une ressource	
Indicateurs d'activité	Indicateurs de productivité
Ils renseignent sur la quantité de richesse (production) réalisée par l'activité de travail. <i>Ex. : chiffre d'affaires (CA), variation du CA, quantité fabriquée.</i>	Ils renseignent sur la performance du travail en mettant en rapport la production avec la quantité de travail nécessaire. <i>Ex. : quantité fabriquée par salarié, par heure.</i>
Mesure du coût : le travail est une charge	
Indicateurs de coût	Indicateurs sociaux
Ils renseignent sur le coût du travail pour l'employeur. <i>Ex. : montant des salaires bruts, quantité d'heures supplémentaires.</i>	Ils renseignent sur les dysfonctionnements liés aux ressources humaines qui affectent la rentabilité de l'entreprise. <i>Ex. : taux d'absentéisme, nombre d'accidents du travail.</i>

Un indicateur exprimé en pourcentage ou en valeur unitaire est souvent plus parlant que s'il était exprimé en valeur globale. Ex. : dans une usine, un salarié coûte 1 180 €. On embauche 9 salariés qui coûtent globalement 11 000 €.

Seul un indicateur unitaire permet de constater le dérapage : $11\,000 / 9 = 1\,222,22$ € (au lieu de 1 180 €).

Document 3 : Les indicateurs de l'activité commerciale

Indicateurs commerciaux de l'entreprise Colibri pour mars N

	Nombre de produits vendus	Objectif de produits vendus	% de réalisation des objectifs
Vendeur 1	43	40	
Vendeur 2	37	40	
Vendeur 3	35	40	
	Chiffre d'affaires réalisé	Objectif de chiffre d'affaires	% de réalisation des objectifs
Vendeur 1	34 400 €	32 000 €	
Vendeur 2	29 880 €	28 000 €	
Vendeur 3	30 000 €	33 000 €	

- Chiffre d'affaires mensuel de l'entreprise en février N : 88 000 €
- Chiffre d'affaires mensuel de l'entreprise en mars N : 93 000 €

Question 5 : Identifiez le vendeur le plus performant après avoir calculé, pour chaque vendeur, le pourcentage de réalisation des objectifs.

Question 6 : Calculez le taux d'évolution du chiffre d'affaires entre février et mars N.

Question 7 : Argumentez sur la nécessité pour une organisation de réaliser ce type de tableau de bord.

Document 4 : Les indicateurs de productivité

	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Décembre	Décembre
Nombre d'ouvriers	22	22	30	30	30	35
Nombre de produits fabriqués	150	140	280	283	285	350
Productivité par tête	6,82	6,36	9,33	9,43	9,5	10
Nombre d'heures travaillées	3 520	3 500	4 770	4 800	4 805	5 705
Productivité horaire	0,043	0,040 0	0,059	0,059	0,059	0,061

Question 8 : Déterminez la formule de calcul de la productivité par tête et celle de la productivité horaire.

- Productivité par tête = Nombre de produits fabriqués / Nombre d'ouvriers
- Productivité horaire = Nombre de produits fabriqués / Nombre d'heures travaillées

Question 9 : Effectuez, dans le tableau, les calculs des productivités par tête et horaire.



Coup de pouce : C'est quoi la productivité et tableau de bord (TdB) ?

Productivité du travail : mesure de l'efficacité dans l'utilisation de la quantité de travail pour produire. Elle se calcule par le rapport entre la quantité ou la valeur de la production et la quantité de travail pour la réaliser.

Productivité par tête : quantité de travail rapporté à l'effectif.

Productivité horaire : quantité de travail rapporté au nombre d'heures travaillées.

Tableau de bord : il regroupe les indicateurs chiffrés relatifs à l'activité de l'organisation (ventes, entrées et sorties de stock, commandes, réclamations, trésorerie...), mis à jour et consultable en permanence par la direction. C'est un outil d'aide à la décision.

2. Le TdB n'est pas une simple liste d'indicateurs ; c'est un outil de pilotage qui, comme dans une automobile, doit aussi alerter (la jauge de carburant s'allume = le réservoir est vide → il faut le remplir). La mise en évidence de variations dans le temps et de comparaisons avec des objectifs amène le gestionnaire à **prendre des décisions** et à **mettre en œuvre des actions** dont il pourra voir les effets ou non dans le TdB suivant.

Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours
A vous de jouer !

2. Comment calculer la rémunération ?

Document 1 : Les avantages en nature



Question 1 : Montrez l'intérêt de la mise en place des avantages en nature pour le salarié et pour l'entreprise.



Coup de pouce : Un salarié peut recevoir quoi ?

- des **primes** : somme d'argent distincte du salaire de base pouvant être régulière (prime de panier, prime de salissure...) ou exceptionnelle (prime de fin d'année, 13^e mois, prime de résultat) ;
- des **avantages en nature** : rémunération accordée sous forme de la consommation d'un bien ou d'un service fourni par l'entreprise. Cette consommation est évaluée en euros pour être intégrée au salaire.

**Salaire brut = Salaire de base + Heures supplémentaires
+ Primes + Avantages en nature**

Document 2 : Des exemples de primes en entreprise

Dénomination	Objet
1. Prime de rendement	A. Performance
2. Prime d'assiduité	B. Présentéisme
3. Prime de ponctualité	C. Respect des horaires
4. Prime d'ancienneté	D. Fidélisation
5. Prime de naissance, de mariage	E. Événements de la vie du salarié
6. Prime de fin d'année	F. Récompense de l'année écoulée
7. Treizième mois	G. Doublement du salaire
8. Prime de vacances	H. Aide au financement des vacances
9. Prime de panier	I. Frais de repas
10. Prime de risques	J. Travail dangereux
11. Prime de nuit	K. Horaires de nuit
12. Prime de bienvenue	L. Arrivée dans l'entreprise

1		9	
2		10	
3		11	
4		12	
5			
6			
7			
8			

Question 2 : Associez chaque dénomination de prime à son objet.

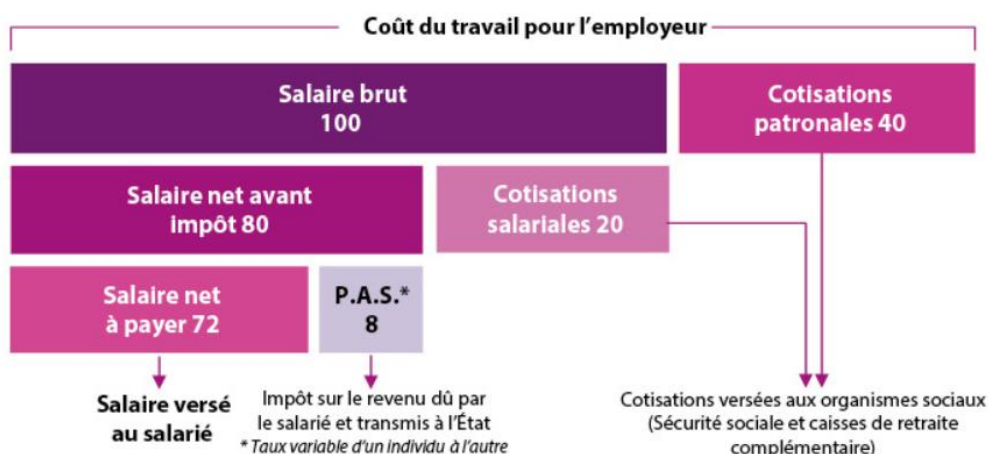
Question 3 : Déterminez la notion de prime.

Question 4 : Expliquez l'intérêt pour une entreprise de mettre en place ces types de prime.



Coup de pouce : Quel est le coût du travail pour l'employeur ?

Coût du travail pour l'employeur = Salaire brut + Cotisations patronales



Les charges sociales sur salaire représentent des cotisations prélevées sur le salaire brut, afin d'assurer au salarié une protection contre les risques de maladie, l'invalidité, le chômage, et la maternité. Elles permettent également de cotiser pour la retraite. Il existe, en matière de cotisations sociales, une part patronale et une part salariale.

- **Les charges salariales**, ou cotisations salariales sont déduites du salaire brut de l'employé (salaire net = salaire brut – cotisations salariales), et se décompose en trois parties : Sécurité sociale, assurance chômage et retraite complémentaire ;
- **Les charges patronales**, ou cotisations patronales sont à la charge de l'entreprise et s'ajoutent au salaire brut. Elles sont généralement plus élevées que les charges salariales.

Le salarié ne peut voir de manière détaillée que les charges salariales sur sa fiche de paie, les charges patronales n'apparaissant que de manière synthétique sur ce document.

Document 3 : Un bulletin de paie simplifié

BULLETIN DE PAIE

Période du 01/09/2019 au 30/09/2019

Employeur		Salarié				
SA FORTUNA Adresse : 10 rue de la Victoire, 33000 Bordeaux N° SIRET 362 544 889 00134 URSSAF : 450 268 526 00010		Nom : Tzu Prénom : Augustin Adresse : 10 boulevard de l'Afrique, 33000 Bordeaux Catégorie : Employé-ETAM-100% N° SS : 1 88 03 75 451 032 10				
Désignation	Nombre	Base	Taux salarial	Part salarié		Part employeur
				Gain	Retenue	
Salaire de base	151,67		10,55	1 600,00		
Heures supplémentaires	8,00		13,19	105,52		
Prime de rendement				194,48		
Total brut				1 900,00		
Santé						
Sécurité sociale – Maladie Maternité Invalidité Décès		1 900,00			-	133,00
Complémentaire Santé (forfait)		36,00	50,00 %		18,00	18,00
Accidents de travail - maladies professionnelles		1 900,00			-	53,20
Retraite non cadre						
Sécurité sociale plafonnée		1 900,00	6,90 %		131,10	162,45
Sécurité sociale déplafonnée		1 900,00	0,40 %		7,60	36,10
Complémentaire Tranche 1		1 900,00	4,01 %		76,19	114,19
Famille		1 900,00			-	65,55
Assurance chômage non cadre		1 900,00			-	79,80
Autres contributions dues par l'employeur		1 900,00			-	28,12
		18,00			-	2,88
CSG déductible de l'impôt sur le revenu		1 884,75	6,80 %		128,16	-
CSG/CRDS non déductible de l'impôt sur le revenu		1 884,75	2,90 %		54,66	-
Éxonérations de cotisations employeur					-	- 236,74
Total des cotisations et contributions				
Net à payer avant impôt sur le revenu					
dont évolution de la rémunération liée à la suppression des cotisations chômage et maladie					27,86	
Impôt sur le revenu	Base	Taux personnalisé / taux non personnalisé			Montant	
Impôt sur le revenu prélevé à la source	1 538,95	6,00 %			92,34	
Net à payer après PAS					1 391,95	
Allègement des cotisations employeurs					236,74	
Total versé par l'employeur					

Question 5 : Indiquez les éléments composants le salaire brut d'Augustin Tzu.

Question 6 : Effectuez les calculs manquants.

Question 7 : Justifiez le montant réellement perçu par Augustin Tzu.

Question 8 : Calculez le coût total de l'activité d'Augustin Tzu pour son employeur.

Document 3 : Un bulletin de paie simplifié

<ul style="list-style-type: none">• La participation La participation est une forme de rémunération collective obligatoire pour les entreprises dont l'effectif dépasse 50 salariés en moyenne au cours de l'exercice social. Elle consiste à distribuer une part des bénéfices à tous les salariés de l'entreprise qui sont bénéficiaires de ce mécanisme, quel que soit leur contrat, CDD ou CDI – une limite d'ancienneté n'excédant pas trois mois au cours du dernier exercice, ainsi que les 12 mois précédents, peut être prévue [...]	<ul style="list-style-type: none">• L'intéressement Il s'agit d'un système de rémunération, collectif et facultatif, qui résulte d'un calcul lié aux performances, de tout ou partie de l'entreprise, mesurée par des éléments quantitatifs ou qualitatifs [...].
--	--

Question 9 : Surlignez les éléments qui distinguent l'intéressement de la participation.

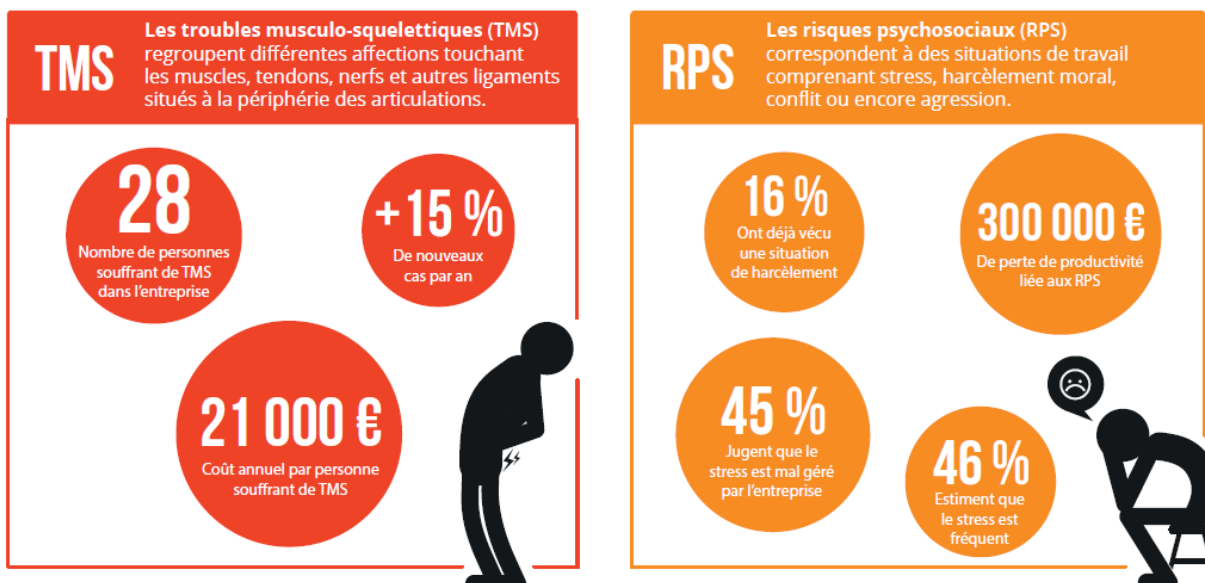
Question 10 : Identifiez l'avantage pour une organisation de mettre en place une rémunération collective.

Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours
A vous de jouer !

3. La rémunération est-elle le seul coût du travail ?

Document 1 : Les coûts liés aux troubles musculo-squelettiques et aux risques psychosociaux

L'entreprise Synchronicité, spécialisée dans l'aéronautique civile, a réalisé une étude pour répertorier les coûts liés aux TMS et aux RPS au cours de l'année N.



Question 1 : Expliquez la nécessité pour l'entreprise Synchronicité de prendre en compte les TMS et les RPS.

Question 2 : Proposez des actions amélioratrices afin de réduire les coûts.

Document 2 : L'absentéisme en entreprise


L'entreprise **Ab Antiquo** est une entreprise basée en Bretagne spécialisée dans la confection de gâteaux à l'ancienne. Elle vient de recevoir les indicateurs d'absentéisme et veut les analyser.

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Heures d'absence	1 900	1 735	3 032	3 150	3 202	3 305
Temps de travail théorique en heures	35 000	35 000	42 000	42 000	42 000	42 000
Taux d'absentéisme en %
Coût moyen par heure d'absence	75 € : comprenant le coût du remplacement du salarié absent, le coût de désorganisation de l'activité (perte de chiffre d'affaires par exemple)					
Coût de l'absentéisme en €

Question 3 : Calculez les taux et les coûts de l'absentéisme pour le premier semestre.

Question 4 : Déterminez le taux d'évolution de l'absentéisme entre les mois de janvier et de juin et commentez votre résultat.

Document 3 : Le coût du recrutement



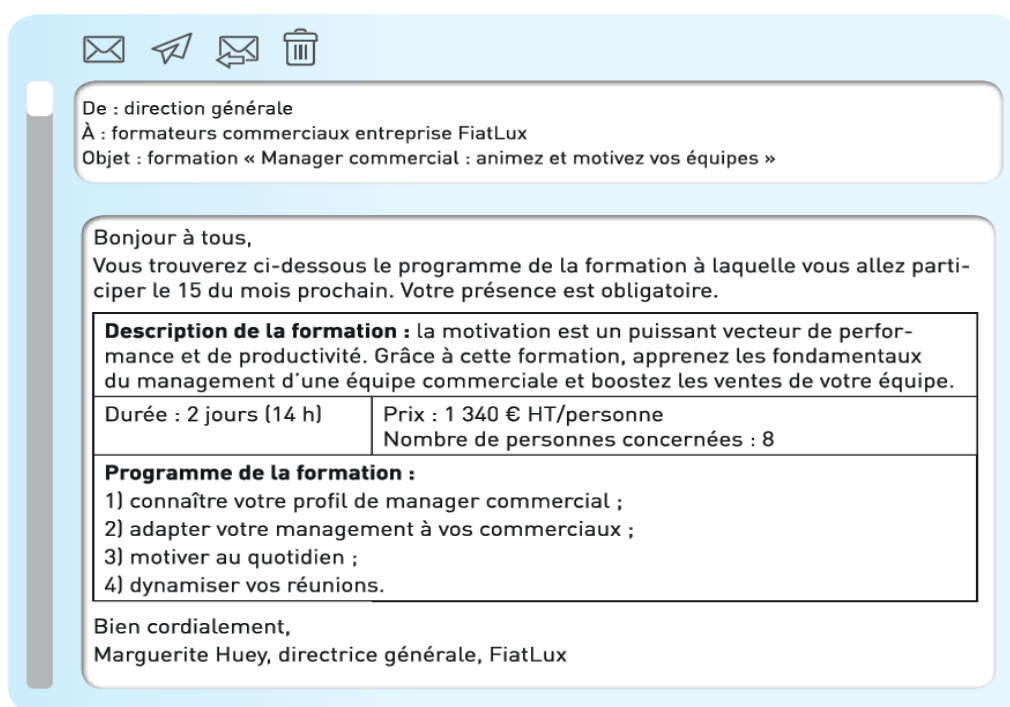
Le recrutement d'un collaborateur fait partie de la vie courante d'une organisation (remplacement d'un salarié absent, départ en retraite, licenciement d'un collaborateur...). Certaines organisations omettent de prendre en compte le coût total lié au recrutement d'un collaborateur. Le temps passé par les ressources humaines sur la mise en ligne des offres de candidature sur des sites spécialisés et parfois payants, le traitement des candidatures, les entretiens, l'intégration, la formation... sont autant de coûts à prendre en compte par l'organisation. Un mauvais recrutement est également synonyme d'argent perdu pour l'entreprise. Selon le cabinet Mozart Consulting, le coût moyen global d'une embauche non aboutie oscille entre

50 000 € et 100 000 € selon les profils. La productivité, le chiffre d'affaires, l'image de marque et la cohésion sont également impactés. Le mauvais choix de candidat oblige à recruter à nouveau. *A contrario*, un bon recrutement peut être une source multiple de bénéfices pour l'organisation : gains de productivité, réduction du taux de rotation de personnel, augmentation du chiffre d'affaires. Au-delà des coûts générés, bien recruter est l'un des piliers de la pérennité et de la performance des organisations.

Question 5 : Surlignez les différents coûts liés au recrutement.

Question 6 : Identifiez dans quel cas ces coûts peuvent être profitables à l'organisation.

Document 4 : La formation en entreprise



De : direction générale
À : formateurs commerciaux entreprise FiatLux
Objet : formation « Manager commercial : animez et motivez vos équipes »

Bonjour à tous,
Vous trouverez ci-dessous le programme de la formation à laquelle vous allez participer le 15 du mois prochain. Votre présence est obligatoire.

Description de la formation : la motivation est un puissant vecteur de performance et de productivité. Grâce à cette formation, apprenez les fondamentaux du management d'une équipe commerciale et boostez les ventes de votre équipe.	
Durée : 2 jours (14 h)	Prix : 1 340 € HT/personne Nombre de personnes concernées : 8

Programme de la formation :

- 1) connaître votre profil de manager commercial ;
- 2) adapter votre management à vos commerciaux ;
- 3) motiver au quotidien ;
- 4) dynamiser vos réunions.

Bien cordialement,
Marguerite Huey, directrice générale, FiatLux

Question 7 : Calculez le coût global de la formation.

Coût total de la formation pour l'entreprise Fiat Lux : $1\,340 \times 8 = 10\,720$ €.

Question 8 : Expliquez l'intérêt pour une organisation de réaliser des formations.

Une formation peut permettre à un salarié de mieux maîtriser certains processus, ou certaines spécificités, liées à son métier. La formation, source de développement des compétences et de motivation pour le collaborateur, pourra rendre l'entreprise plus productive et plus performante.

Faites le point sur les notions abordées sur Ma Synthèse de cours
A vous de jouer !

Chapitre 5 L'évaluation et la rétribution de l'activité de travail

MA SYNTHESE DE COURS

Indiquer les notions abordées dans ce chapitre :

1. Quels outils pour évaluer l'activité de travail ?

2. Comment calculer la rémunération ?

3. La rémunération est-elle le seul coût du travail ?