

QDG N° 03 : Comment concilier gestion efficace des ressources humaines et coût du travail ?

## Chapitre 03

# L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL ET L'ÉVALUATION DE L'ACTIVITÉ HUMAINE

<b>Notions</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Activité de travail : conditions de travail, compétences et qualification.</li><li>- Évaluation et rétribution de l'activité humaine dans les organisations : tableaux de bord, indicateurs d'activité et de productivité, rémunération et coût du travail.</li><li>- Nouveaux liens de travail (contractualisation, auto-entrepreneuriat).</li><li>- Conflits et consensus au sein de l'organisation.</li></ul>
----------------	--

<b>Contexte et finalités</b>	<p>La gestion des ressources humaines suppose des arbitrages pour les préserver, les valoriser et les rétribuer, de faire le choix entre l'internalisation et l'externalisation de certaines ressources humaines.</p>
------------------------------	---

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Distinguer l'approche par la qualification de l'approche par la compétence ;</li><li>⇒ Mesurer l'activité de travail à l'aide d'indicateurs pertinents ;</li><li>⇒ Évaluer le coût global du travail avec les charges ;</li><li>⇒ Évaluer la productivité du travail ;</li><li>⇒ Établir un lien entre les conditions de travail et le comportement des membres de l'organisation.</li></ul>
------------------	--

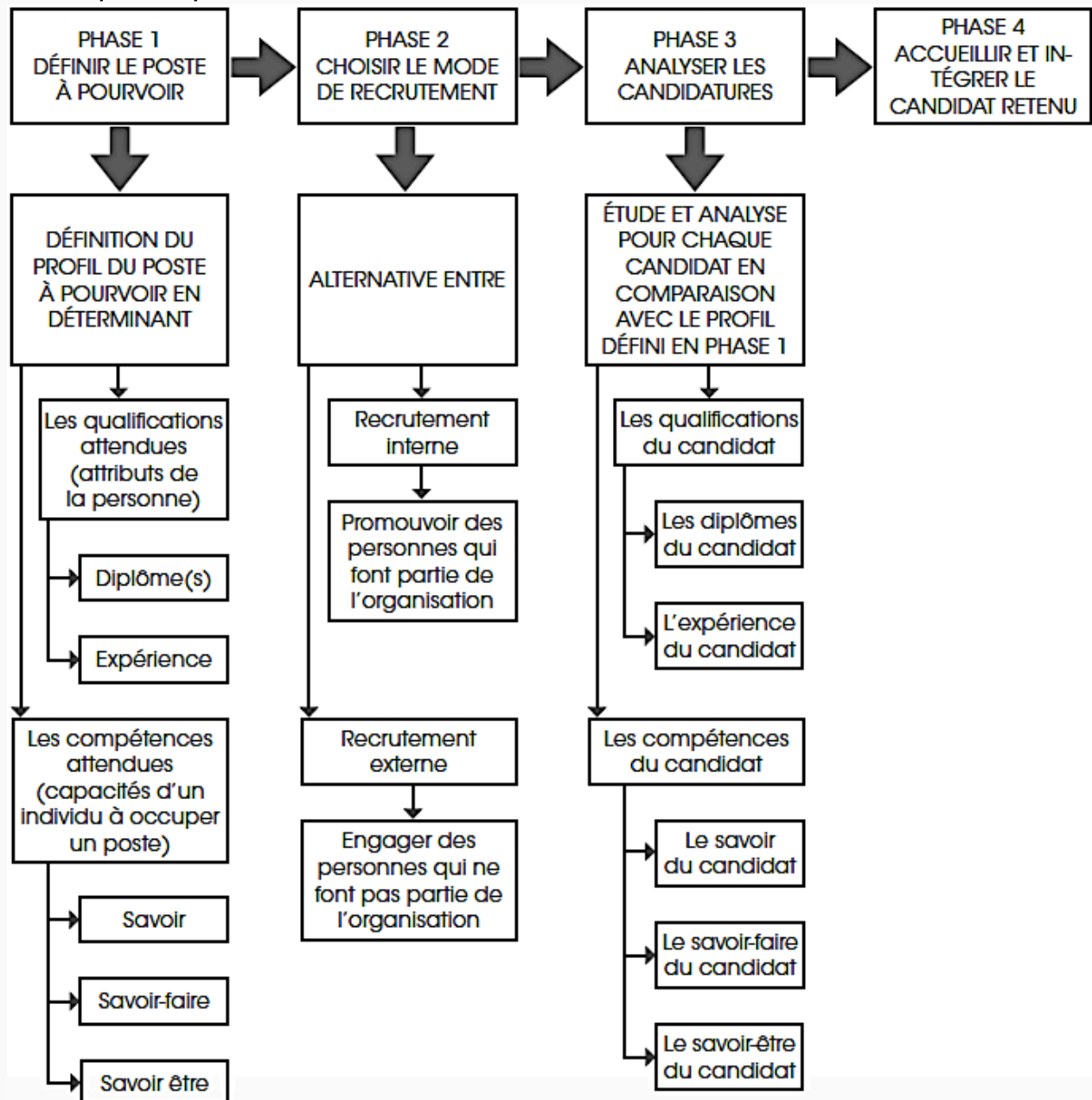
<b>Plan du chapitre</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>I. <b>L'activité de travail</b><ul style="list-style-type: none"><li>A. L'approche par la qualification et l'approche par la compétence</li><li>B. Les conditions de travail</li><li>C. Les nouveaux liens du travail</li></ul></li><li>II. <b>L'évolution de l'activité humaine</b><ul style="list-style-type: none"><li>A. Mesure de l'activité de travail dans l'organisation</li><li>B. Evaluation du coût global du travail pour l'organisation.</li></ul></li></ul>
-------------------------	---

# RESSOURCES NOTIONNELLES

## I. L'activité de travail

L'**activité de travail** désigne un ensemble de tâches organisées entre elles, exécutées par un ou plusieurs salariés, permettant d'aboutir à un résultat. Ces tâches sont observables, on peut parler également de « geste métier ».

### Un exemple de processus de recrutement



## A. L'approche par la qualification et l'approche par la compétence

La **qualification** désigne l'ensemble des savoirs et des savoir-faire utilisables par un individu dans l'exercice d'un emploi. Elle provient d'un diplôme, de la formation initiale ou continue, de l'expérience, des certifications ou de la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience). La qualification est reconnue par un jugement qui se veut objectif et dont les règles d'évaluation sont communiquées en amont. Elle est l'attribut d'une personne et non d'un poste. Elle est acquise une fois pour toute.

D'après Cécile Dejoux, Maurice Thévenet, *La gestion des talents : la GRH d'après-crise*, Dunod, 2010

La **compétence** individuelle correspond à l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir être définis dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier, dans une situation donnée. La compétence d'un salarié renvoie à sa capacité à mettre en oeuvre, en situation de travail, un ensemble de connaissances, de savoir-faire techniques et relationnels, pour parvenir au résultat attendu.

Chloé Guillot-Soulez, *La gestion des ressources humaines*, Gualino Inextenso éditions, édition 2015-2016.

La **gestion des ressources humaines (GRH)** est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. Il s'agit d'une activité qui comporte plusieurs aspects [...] :

- la **gestion du recrutement et de l'intégration** [...] la gestion de la sélection [des candidats] et la gestion de l'accompagnement et de l'intégration.
- la **gestion des rétributions** [...],
- la **gestion des carrières et des compétences** [...],
- la **gestion des formations** [...],
- la **gestion sociale**, [...] le contrôle du climat du travail, du droit, du conflit et du dialogue social.

D'après [www.petite-entreprise.net](http://www.petite-entreprise.net)

## B. Les conditions de travail

L'expression « **conditions de travail** » désigne d'une façon générale l'environnement dans lequel les salariés exercent leur activité professionnelle. Quatre facteurs des conditions de travail peuvent être distingués :

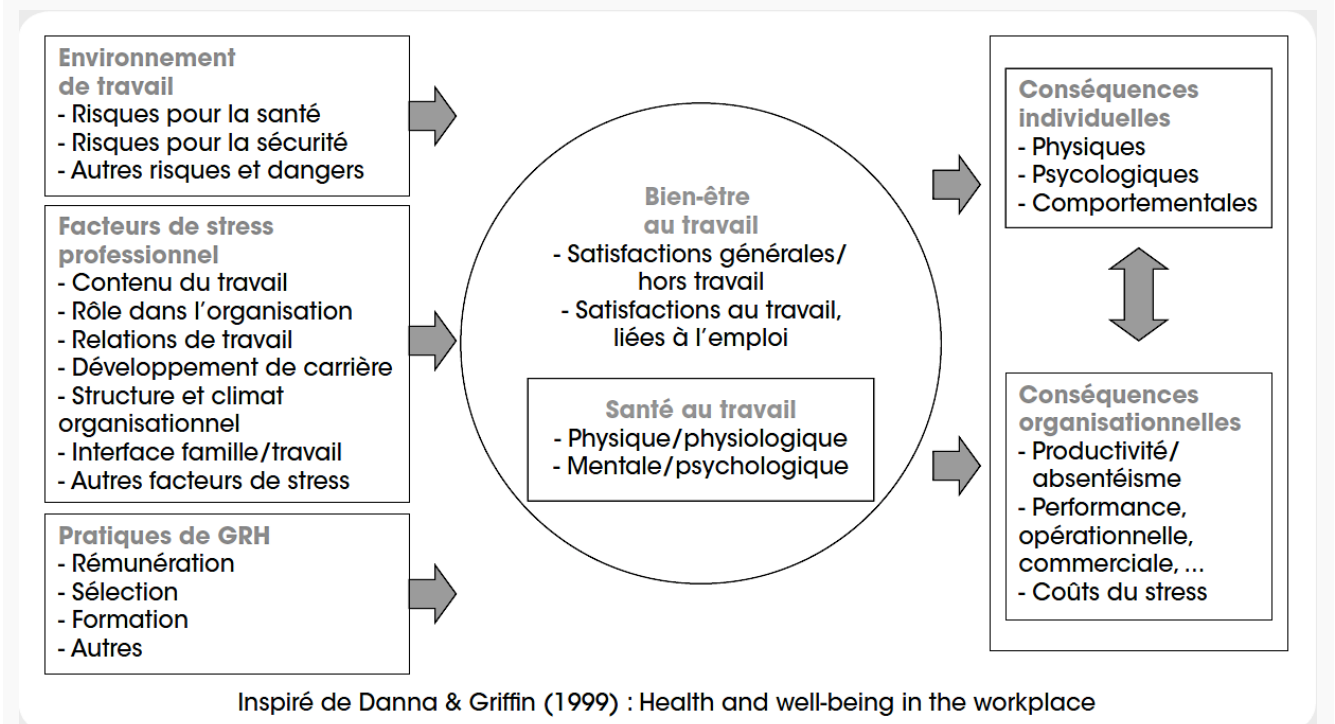
- les facteurs physiques : ils sont liés aux conditions physiques, matérielles et techniques dans lesquelles se déroule le travail (ex. : durée du temps de travail, aménagement des bureaux ou ateliers, conception, ergonomie des postes de travail);
- les facteurs organisationnels : ils résultent des choix organisationnels de l'entreprise (ex. : rotation des postes, planning, horaires) ;
- les facteurs sociaux : ils dépendent des relations sociales nouées entre les salariés de l'entreprise (ex. : relations entre salariés, relations avec les supérieurs hiérarchiques) ;
- les facteurs psychologiques : ce sont des situations professionnelles qui affectent la santé psychologique des salariés (ex. : surcharge de travail, pression des objectifs professionnels). La qualité de vie au travail

La **qualité de vie au travail** fait référence à de nombreux facteurs parmi lesquels on distingue :

- la qualité du contenu du travail : variété des tâches, autonomie...
- la qualité des relations sociales : reconnaissance, participation aux décisions...
- la qualité de l'environnement et de l'organisation du travail : bruit, sécurité, charge de travail, prévention des risques...
- les possibilités de développement professionnel : formation, rémunération...
- le fait de pouvoir mieux concilier vie professionnelle et vie privée : horaires de travail, accès aux services, recours au télétravail...

[www.rseneews.com](http://www.rseneews.com)

### Le bien-être au travail :



[www.emploi.belgique.be](http://www.emploi.belgique.be)

## La gestion de conflits en entreprise

[...] Plusieurs types de conflit peuvent exister, et peuvent requérir différentes gestions. Le conflit destructif (compétition à outrance, moqueries, dévalorisation...) est celui à prendre avec précaution et à régler le plus rapidement possible pour ne pas avoir de retombées dans le travail collectif. Également, nous pouvons retrouver les conflits d'intérêt et de pouvoir, qui est un véritable frein à la cohésion d'équipe. Enfin, les conflits de génération et d'opinion nécessitent une gestion plus souple et une communication adaptée envers les concernés.

### **Résoudre le conflit : différentes possibilités**

Selon le type de conflit, plusieurs possibilités s'offrent à vous. Dans tous les cas, confronter les employés concernés doit se faire, dans un environnement neutre et calme. Si vous estimez que vous pouvez régler le conflit en interne, essayez par la suite d'ouvrir le dialogue entre les personnes, comme un médiateur, sans prendre parti.

Posez le pour et le contre de chacun, afin de trouver la solution la plus juste et appropriée.

Dans le cas où le conflit implique plusieurs personnes opposant deux visions, l'arbitrage peut être envisagé. Le but est de désigner des arbitres qui s'impliqueront dans la résolution du conflit. Enfin, le recours hiérarchique peut aussi être envisagé. Faire appel à un supérieur hiérarchique permet de résoudre le problème de manière définitive, nécessaire dans des situations d'urgence. Cela dit, ce recours permet certes de résoudre le conflit rapidement, mais ne prend pas en compte le problème relationnel entre les deux parties.

Également, ces solutions ne doivent pas pour autant engendrer un assistanat de l'équipe. Le but est bien de soutenir ses employés afin qu'ils règlent rapidement et efficacement les conflits, sans pour autant le faire à leur place.[...]

[www.cnfce.com](http://www.cnfce.com)

## Le consensus ou les vertus de la décision collective

Quelquefois, l'efficacité d'un groupe peut être mise à mal : il est incapable de décider vite et bien. Pourquoi alors recourir à l'équipe pour statuer sur le choix d'une solution ? La réponse tient en 2 raisons principales : la pertinence de la décision et la motivation des collaborateurs.

Pour la première, le groupe présente l'avantage de réunir dans un seul lieu plusieurs compétences et points de vue différents. Cette diversité de profils facilite l'exploration de toutes les dimensions et impacts d'une décision.

Pour la seconde, il faut penser au coup d'après : la mise en œuvre. Lorsque le choix relève du consensus, les chances de succès du déploiement de la solution retenue augmentent considérablement. Surtout si de sérieux changements impactant les collaborateurs sont à prévoir.

*D'après [www.manager-go.com](http://www.manager-go.com)*

## C. Les nouveaux liens du travail

### L'auto-entrepreneuriat

L'INSEE (Institut National de la Statistique et des Études Économiques), définit un auto-entrepreneur comme étant « une personne physique qui crée ou possède déjà une entreprise individuelle pour exercer une activité commerciale, artisanale ou libérale (hormis certaines activités exclues), à titre principal ou complémentaire, et dont l'entreprise individuelle remplit les conditions du régime fiscal de la micro-entreprise et qui opte pour exercer en franchise de TVA ».

[www.petite-entreprise.net](http://www.petite-entreprise.net)

La création en ligne de l'auto-entreprise est totalement gratuite et ne nécessite aucun apport de capital. Elle s'effectue en seulement quelques minutes.[...]

Allégée, la comptabilité d'un auto-entrepreneur est réduite à la simple tenue quotidienne d'un registre des recettes et des achats. Simplifiée, elle n'intègre pas la TVA (cf. franchise en base de TVA) et ne fait pas l'objet d'un bilan annuel à présenter. [...]

Toute personne physique peut, sous condition, devenir auto-entrepreneur :

- Être majeur (ou mineur émancipé par décision d'un juge des tutelles) ;
- Avoir une adresse postale en France ;
- Être de nationalité française ou ressortissant européen (ressortissant étranger hors Union Européenne sous conditions) ;
- Ne pas être sous tutelle, ni sous curatelle ;
- Ne pas être condamné à une interdiction de gérer ou d'exercer. L'auto-entrepreneuriat peut être exercé à titre principal ou à titre complémentaire. À titre principal, l'auto-entreprise constitue une activité à part entière. À l'inverse, à titre complémentaire, l'auto-entreprise est une activité annexe en complément d'un autre statut :
- Étudiant ;
- Salarié (avec accord de l'employeur en cas de clause d'exclusivité, ou de spécificités incluses dans le contrat de travail) ;
- Retraité ;
- Dirigeant assimilé salarié (Président ou dirigeant de SAS, gérant minoritaire ou égalitaire de SARL...)
- Fonctionnaire ([sous] [...] certaines conditions).

*Attention* : Le statut auto-entrepreneur ne peut pas être choisi lorsque l'activité est exercée dans le cadre d'un lien de subordination pour laquelle seul le salariat doit être retenu.

[www.autoentrepreneur.urssaf.fr](http://www.autoentrepreneur.urssaf.fr)

La **contractualisation** correspond au fait de rendre contractuel, c'est-à-dire lié à un contrat. Le contrat est un accord de volontés entre deux ou plusieurs personnes destinés à créer, modifier, transmettre ou éteindre des obligations (Code civil, article 1101).

Le **contrat de projet** : c'est un contrat de travail caractérisé par un lien de subordination.

- Il n'indique pas de date de fin (le terme).
- Il entraîne la rupture du contrat à la fin de la mission.
- Il ne prévoit pas de prime de précarité (contrairement aux CDD et CTT (contrat de travail temporaire))

### III. L'évolution de l'activité humaine

#### A. Mesure de l'activité de travail dans l'organisation

Le **tableau de bord** est un outil de gestion qui présente synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus, sous forme d'indicateurs qui permettent de contrôler la réalisation des objectifs fixés et de prendre des décisions nécessaires, selon une périodicité appropriée et dans un délai limité.

www.compta-facile.com

#### Quelques indicateurs de Gestion des Ressources Humaines

Une GRH efficace peut se mesurer à l'aide des différents indicateurs présentés dans le tableau suivant :

Indicateur	Utilisation
Taux de turnover	Exprimé en pourcentage, il [...] informe du nombre de départs volontaires par rapport au nombre total de salariés présents dans la période. Il doit permettre au dirigeant d'entreprise de s'interroger sur sa politique sociale : rémunérations trop faibles, mauvaise ambiance de travail, rythmes trop soutenus, tâches répétitives et non gratifiantes pour les salariés, inquiétudes quant à l'avenir de l'entreprise.
Taux d'absentéisme	C'est un indicateur clé de la motivation du personnel. Un fort taux d'absentéisme révèle le plus souvent un mal-être des salariés au travail.
Chiffre d'affaires par salarié	Cet indicateur ne tient pas compte ici des rémunérations mais uniquement du nombre de salariés présents sur la période. Il permet de visualiser rapidement si des embauches nouvelles ont eu un impact positif sur l'activité.
Respect des échéances	Cet indicateur permet de savoir si les objectifs ont été réalisés selon le calendrier prévu.
Ventilation des types de contrats	Cela permet d'avoir une vue d'ensemble des contrats : CDI, CDD, contrats aidés, temps plein ou temps partiel.
Taux d'externes	Il s'agit là de rapprocher le nombre de personnes externes (intérim, freelance) travaillant dans l'entreprise par rapport au nombre de salariés « internes » à l'entreprise.

D'après [www.pme-gestion.fr](http://www.pme-gestion.fr)

#### La productivité du travail

La productivité se calcule en divisant la production d'une entreprise par la quantité de facteurs nécessaires à sa réalisation (travail et capital). Il est possible de distinguer deux types de productivité :

- **la productivité par tête** : production/effectifs ;
- **la productivité horaire** : production/nombre d'heures travaillées.

**Illustration** : La blanchisserie VALEPSIS

La blanchisserie VALEPSIS d'Arras est une blanchisserie industrielle qui traite le linge de professionnels tels que les hôtels, les entreprises et les maisons de retraite.

Elle emploie entre 16 et 23 agents de production (dont certains à temps partiel) en fonction du volume d'articles à traiter. Madame Imoir, directrice de ressources, souhaite mesurer l'activité de travail des agents de production au cours du premier trimestre 2019. À cet effet, elle a calculé la productivité par tête et la productivité horaire.

Indicateur de productivité	Janvier 2019	Février 2019	Mars 2019
Nombre d'articles traités	180 000	195 007	264 040
Nombre d'agents de production	16	17	23
Temps travaillé	2 250 h	2 407 h	3 220 h
<b>Productivité par tête = Production / Effectif</b>	Production/Effectif = 180000/16 = 11250  Soit 11 250 articles traités par agents de production	Production/Effectif = 195007/17 = 11471  Soit 11 471 articles traités par agents de production	Production/Effectif = 264040/23 = 11480  Soit 11 480 articles traités par agents de production
<b>Productivité horaire = Production/Temps de travaillé</b>	Production / Temps travaillé = 180000/2250 = 80  Soit 80 articles traités par heure de travail	Production / Temps travaillé = 195007/2407 = 81,01  Soit 81,01 articles traités par heure de travail	Production / Temps travaillé = 264040/3220 = 82  Soit 82 articles traités par heure de travail

Au sein de la blanchisserie industrielle VALEPSIS, la productivité par tête a augmenté de 230 articles et la productivité horaire de 2 articles, au cours du quatrième trimestre 2019.

En mars 2019, en moyenne, un agent de production traite 230 articles de plus par mois et 2 articles de plus par heure, par rapport au mois de janvier 2019.

**Masse salariale** : désigne la somme des salaires que paie une entreprise. La masse salariale comptable intègre les cotisations patronales aux salaires bruts.

**Productivité globale du travail** : rapport entre la production réalisée (biens/services) et les moyens humains mis en œuvre pour sa réalisation pour en mesurer l'efficacité. Une augmentation du chiffre d'affaires générée par une augmentation plus importante des moyens de production constituera une baisse de la productivité. Au contraire, une augmentation de la productivité pourra trouver sa source dans une baisse des coûts, même si le chiffre d'affaires ne varie pas. ([www.l-expert-comptable.com](http://www.l-expert-comptable.com))

## B. Evaluation du coût global du travail pour l'organisation.

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'in- validité, 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 :

Les cotisations salariales sont déduites du salaire brut de l'employé et se décomposent en trois parties : Sécurité sociale, assurance chômage et retraite complémentaire.

### Les charges patronales :

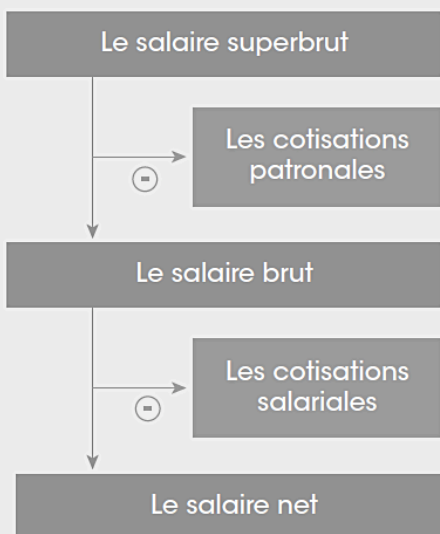
Les cotisations patronales sont à la charge de l'entreprise et s'ajoutent au salaire brut. Elles sont généralement plus élevées que les charges salariales. [...]

[www.l-expert-comptable.com](http://www.l-expert-comptable.com)



## La rémunération

L'employeur débourse le salaire superbrut et les cotisations patronales



Le salarié perçoit le salaire brut moins les cotisations salariales

En échange de la prestation de travail qu'il fournit dans le cadre d'un contrat de travail, l'individu perçoit une rémunération.

La rémunération d'un salarié se compose d'un salaire de base auquel peuvent s'ajouter des gratifications, des primes, des avantages en nature qui constituent des éléments de salaire.

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

Le salarié perçoit un *salaire net* qui correspond au salaire brut moins les cotisations sociales salariales qui sont à sa charge du salarié.

**Salaire net = salaire brut - cotisations sociales salariales**

Le salaire superbrut correspond à l'ensemble de ce qu'une entreprise débourse pour un salarié.

**Salaire superbrut = Salaire brut + Cotisations patronales**

La rémunération globale comprend différentes composantes :

<b>Rémunération principale</b>	Salaire de base (nombre d'heures travaillées * taux horaire)	
<b>Les compléments de salaire</b>	Légaux	Congés payés ; congés familiaux ; indemnisation maladie (sous certaines conditions).
	Conventionnels en espèces	Congés supplémentaires ; prime d'ancienneté ; prime de sujétion et de responsabilité ; gratifications.
	Conventionnels en nature	Voiture et logement de fonction ; téléphone et ordinateur utilisables en dehors des heures normales de travail.
<b>Les suppléments de salaire</b>	En espèce	Mutuelle ; prévoyance ; retraite ; prêts ; chèques (transport, restaurant, vacances).
	En nature	Assistance juridique ; conseil.
<b>Les périphériques de salaire</b>	Intéressement ; participation ; Plan d'épargne entreprise (PEE) ; Plan d'épargne de groupe (PEG) ; Plan d'épargne interentreprises (PEI) ; Plan d'épargne de complément de retraite (PERCO).	

La rémunération doit être :

- Incitative (elle récompense la réussite individuelle et collective),
- Equitable (elle doit être basée sur des résultats mesurables),
- Attractive (elle doit permettre de recruter les meilleurs candidats selon leur formation et leur cursus professionnel),
- Performante (elle doit assurer une optimisation des coûts, une maîtrise de la masse salariale au regard du contexte économique).

[www.fonction-publique.gouv.fr](http://www.fonction-publique.gouv.fr)

## Le coût du travail (Que coûte un salarié ?)

Le salaire net du salarié correspond à un salaire brut composé du salaire de base, de primes, d'heures supplémentaires moins les cotisations sociales salariales qui sont à la charge du salarié. [...]

L'employeur joue alors le rôle de collecteur et reversera donc l'ensemble des cotisations salariales aux différents organismes sociaux. Les cotisations salariales et patronales (ou employeurs) sont calculées à partir du brut total du salarié. Les organismes concernés par les cotisations sont l'Urssaf\*, le Pôle emploi (fusion entre l'ANPE et l'Assedic), les organismes de retraite et de prévoyance, ainsi que les organismes de formation continue, de taxe d'apprentissage et de construction.

\* *Urssaf* : Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales

Julien Nishimata, [www.dynamique-mag.com](http://www.dynamique-mag.com), octobre 2013

## RESSOURCES NUMÉRIQUES

<p><b>Vidéo 1</b> : Le recrutement par compétences</p> <p><a href="https://urlz.fr/911K">https://urlz.fr/911K</a></p>	
<p><b>Vidéo 2</b> : La GRH à l'entreprise</p> <p><a href="https://urlz.fr/7O99">https://urlz.fr/7O99</a></p>	
<p><b>Vidéo 3</b> : La qualité de vie au travail : qu'est-ce que c'est ?</p> <p><a href="https://urlz.fr/aljJ">https://urlz.fr/aljJ</a></p>	
<p><b>Vidéo 4</b> : Le bien-être au travail</p> <p><a href="https://urlz.fr/aljS">https://urlz.fr/aljS</a></p>	
<p><b>Vidéo 5</b> : Le nouveau bulletin de paie clarifié.</p> <p><a href="https://urlz.fr/alk4">https://urlz.fr/alk4</a></p>	
<p><b>Vidéo 6</b> : Dessine-moi l'éco : le bulletin de salaire</p> <p><a href="https://urlz.fr/53ZF">https://urlz.fr/53ZF</a></p>	