

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

SYNTHESE

I. L'activité de travail

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

L'approche par la qualification est centrée sur le poste de travail ; elle le décompose sous forme de missions et de tâches. Il s'agit donc d'analyser le travail, d'en décrire son contenu ainsi que sa complexité. La fiche de poste permet de décrire le poste de travail puisqu'elle détaille les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle : environnement de travail, missions et tâches à prendre en charge pour ce poste, etc.

Une **compétence** permet de mobiliser et de combiner différents savoirs (connaissances), savoir-faire (aptitudes professionnelles) et savoir être (qualités comportementales et relationnelles) pour répondre de façon pertinente à des situations de travail. L'approche par la compétence consiste à étudier et à évaluer les compétences d'un individu en situation de travail. Le profil de compétence, qu'il soit sous la forme d'un graphique ou non, permet d'évaluer les compétences d'un individu en les comparant parfois à un profil de compétence type.

B. Les conditions de travail

Les conditions de travail ont un impact sur le comportement des individus car elles peuvent générer plus ou moins de motivation et d'efficacité dans la réalisation des tâches.

Nous pouvons distinguer :

Physiques et environnementales

Elles sont liées aux tâches à réaliser et à l'environnement de travail dans lequel elles s'effectuent. Exemple : travail en extérieur qui nécessite l'utilisation de machines ou d'outils dangereux.

Organisationnelles

Elles sont liées à l'organisation du travail. Exemples : travail de nuit, horaires décalés, etc.

Sociales et psychologiques

Elles sont liées aux relations sociales qui génèrent des émotions et qui ont une influence sur l'état psychologique de l'individu. Exemple : éloignement d'avec sa famille, manager autoritaire, etc.

C. Les nouveaux liens du travail

Pour favoriser la flexibilité des entreprises, de nouveaux liens de travail se développent à côté des liens plus classiques que sont les contrats de travail habituels (CDI, CDD notamment).

L'auto-entrepreneuriat

Ce régime juridique, créé en janvier 2009, permet aux individus d'exercer une activité commerciale, artisanale ou libérale, à titre principal ou complémentaire. Le régime fiscal est celui de la micro-entreprise, qui permet d'exercer en franchise de TVA.

Cependant, des seuils de chiffre d'affaires annuels sont définis :

- 170 000 € pour une activité commerciale d'achat/vente, de restauration et de fourniture d'hébergement.
- 70 000 € pour les prestations de service et les professions libérales.

L'auto-entrepreneur verse à URSSAF des cotisations et contributions proportionnellement au chiffre d'affaires qu'il réalise.

Un nouveau contrat de travail : 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).

I. L'évolution de l'activité humaine

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

L'activité de travail se mesure avec plusieurs indicateurs en fonction de la nature des tâches effectuées. On peut mesurer l'activité à l'aide des indicateurs suivants :

- activités des ouvriers : indicateurs matériel (nombre de produits fabriqués) ;
- activités des ouvriers : indicateur horaire (nombre d'heures travaillées) ;
- activités de l'équipe commerciale : indicateur monétaire (chiffre d'affaires réalisé).

Les indicateurs de productivité

Les entreprises doivent trouver le meilleur équilibre possible entre le coût que représente la rémunération d'un salarié et la création de valeur qui résulte de son travail.

L'entreprise calcule la productivité du travail, c'est-à-dire le rapport entre un volume de production et les quantités de facteurs de production utilisés : heures de travail, nombre de salariés, machines.

Cet indicateur de productivité permet de mesurer l'efficacité dans l'utilisation de la quantité de travail pour produire.

La **productivité** par tête est la quantité de travail rapporté à l'effectif.

La **productivité** horaire est la quantité de travail rapporté au nombre d'heures travaillées.

Les tableaux de bord

Ce sont des documents qui regroupent les indicateurs chiffrés relatifs à l'activité de l'organisation : ventes, entrées et sorties de stock, commandes, réclamations, trésorerie. Le tableau de bord est mis à jour et consultable en permanence par la direction. C'est un outil d'aide à la décision.

B. Évaluation du coût global du travail pour l'organisation.

La rémunération est la contrepartie du travail du salarié, déterminée dans le contrat de travail sous réserve des avantages résultant des accords collectifs, des usages de l'entreprise ou des engagements unilatéraux de l'employeur. La rémunération comporte un salaire fixe ou de base.

La rémunération représente une part importante des coûts que supportent les entreprises. Les charges sociales pèsent lourdement sur les salaires. Les employeurs peuvent bénéficier d'allègements de charges patronales sur les bas et moyens salaires.

La rétribution de l'activité de travail (les composantes de la rémunération des salariés)

Salaire brut = salaire de base + heures supplémentaires + primes

Salaire net = salaire brut – cotisations sociales salariales

Coût du travail = salaire brut + cotisations sociales patronales ou salaire net + cotisations sociales salariales + cotisations sociales patronales

Les autres composantes du coût du travail

Les changements qui affectent la situation du travail ont une incidence sur le comportement de l'homme. Plus le salarié ressent de l'insécurité (détérioration des rapports sociaux ou des conditions de travail), plus il adopte une attitude de retrait vis-à-vis de son travail, marquée par plus d'absentéisme ou par un taux plus élevé de rotation.

Pour évaluer l'impact des conditions de travail sur les salariés, l'entreprise utilise des indicateurs sociaux :

Taux d'absentéisme = nombre d'heures d'absence sur une période / temps de travail théorique de la période

Taux de rotation ou turnover = sortie de l'entreprise / effectifs

Ces éléments ont donc un impact sur le coût du travail comme la formation des salariés, les grèves et les actions en justice des salariés contre leur entreprise.