

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

L'évaluation de l'activité de travail d'un salarié est un enjeu primordial de la pérennité des entreprises. Moment d'échange entre le collaborateur et le manager, l'évaluation permet de faire un bilan de l'année écoulée tout en fixant les objectifs de l'année suivante, discuter des perspectives d'évolution potentielles du salarié, discuter des formations afin de développer les compétences des salariés et faire un point sur les conditions de travail du salarié et les actions amélioratrices nécessaires pour faciliter son quotidien.

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

A. Une nécessité dans les organisations

L'évaluation de l'activité de travail d'un salarié est un enjeu primordial de la pérennité des entreprises. Moment d'échange entre le collaborateur et le manager, l'évaluation permet de :

- Faire un bilan de l'année écoulée tout en fixant les objectifs de l'année suivante
- Discuter des perspectives d'évolution potentielles du salarié
- Discuter des formations afin de développer les compétences des salariés
- Faire un point sur les conditions de travail du salarié et les actions amélioratrices nécessaires pour faciliter son quotidien.

L'évaluation peut être source de stress pour le salarié en raison, notamment, du caractère subjectif de celle-ci et de la perception qui peut différer entre le salarié et le manager. Pour endiguer ce phénomène, plusieurs actions sont possibles comme faire réaliser l'évaluation par le salarié à travers l'auto-évaluation.

B. Des indicateurs, outils de mesure de l'activité de travail

Un tableau de bord est un outil d'évaluation de l'organisation. À l'aide de différents indicateurs, quantitatifs et qualitatifs, le tableau de bord est un outil essentiel de suivi et de pilotage pour l'organisation. Grâce à ce tableau de bord, l'organisation pourra réaliser les actions amélioratrices nécessaires afin d'assurer la pérennité de celle-ci.

Différents indicateurs permettent de mesurer l'activité de travail d'une organisation.

- *Les indicateurs d'activité permettent de mesurer le volume de travail* effectué, généralement par un collaborateur. Différents indicateurs peuvent être pris en compte pour mesurer l'activité d'une organisation : chiffre d'affaires, nombre de commandes, nombre de produits créés, taux de retour produits, délai de traitement d'une commande...
- *Les indicateurs de productivité permettent de mesurer l'efficacité de l'activité de travail* d'un salarié. Les indicateurs de productivité mesurent le rapport entre la production réalisée et les facteurs de production mobilisés pour réaliser cette production.

La productivité peut se mesurer à travers :

- **la productivité horaire** : elle mesure la quantité de travail (en heures) nécessaire pour réaliser la production (formule : Total de la production réalisée/Nombre d'heures travaillées)
- **la productivité par tête** : mesure la quantité de travail (en personnes) nécessaire pour réaliser la production (formule : Total de la production réalisée/Nombre de salariés).

Ces indicateurs sont nécessaires afin de mesurer l'activité de travail d'une organisation.

2. Comment calculer la rémunération ?

La contrepartie du travail pour un salarié est la rémunération. Rémunérer un salarié à sa juste valeur est un vecteur important de fidélisation. Au regard de la législation en vigueur, l'employeur se doit de :

- ✚ Rémunérer un salarié avec un salaire égal ou supérieur au SMIC
- ✚ Respecter, s'ils existent, les conventions collectives et les accords d'entreprises quand ils font mention de la rémunération.

Le salaire de base est une somme fixe auquel peuvent s'ajouter des heures supplémentaires et des compléments de salaire (prime d'ancienneté, prime de présentisme...).

L'ensemble de ces éléments constitue le salaire brut.

- ***Salaire brut = Salaire de base + Heures supplémentaires éventuelles + Compléments de salaire***

Le salaire brut n'est pas le salaire réellement perçu par le salarié : celui-ci s'appelle le salaire net après le prélèvement à la source. En effet, depuis le 1^{er} janvier 2019, l'impôt sur le revenu est directement prélevé sur les salaires.

Le salarié cotise et contribue également pour financer la protection sociale des salariés (maladies, retraites...) et l'assurance chômage à travers les cotisations et les contributions.

- ***Salaire net après prélèvement à la source = Salaire brut – Cotisations et contributions du salarié – Impôt sur le revenu prélevé à la source.***

L'employeur verse également aux organismes sociaux, comme l'Urssaf (Union de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales) des cotisations liées à la maladie, à la vieillesse, au chômage. L'employeur verse également aux caisses de retraite (retraite, association liée au régime des retraites) des cotisations et des contributions. Ajouté au salaire brut, le coût est la charge totale pour l'employeur d'un salarié.

- ***Total versé par l'employeur = Salaire brut + Cotisations et contributions de l'employeur***

Le salaire de base n'est pas la seule rémunération du salarié. En effet, afin de rétribuer et de fidéliser le salarié, l'employeur a, à sa disposition, différents éléments :

- ❖ **Des primes** : Compléments de salaire pour les salariés qui peuvent récompenser l'activité de travail (prime de rendement pour rétribuer la performance, prime au mérite pour favoriser l'implication, prime de risques pour récompenser les conditions de travail difficiles...)
- ❖ **Des avantages en nature** : Produits ou services fournis par l'entreprise au profit des salariés donnés à titre gratuit ou à des conditions préférentielles (à un prix inférieur à la valeur réelle du produit). Exemple : tickets restaurant, téléphone de fonction, ordinateur...
- ❖ **Des indemnités** : Sommes versées au salarié pour le dédommager de frais professionnels liés à sa fonction et qu'il a dus engager sur son argent personnel. Exemple : indemnité de transport, indemnité de repas...

Des éléments de rémunération existent également afin de rétribuer collectivement les salariés d'une organisation. La rémunération collective permet de fédérer autour d'un objectif commun et de fidéliser les collaborateurs.

- ❖ **La participation** : forme de rémunération collective obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés. Elle consiste à distribuer une partie des bénéfices à tous les salariés de l'entreprise.
- ❖ **L'intéressement** : facultatif, ce système de rémunération collectif est lié aux performances de l'organisation.

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

La rémunération ne constitue pas le seul coût du travail pour l'organisation. En effet, plusieurs coûts peuvent nuire à la pérennité d'une organisation.

A. L'absentéisme

L'absentéisme est un indicateur permettant de mesurer le poids des absents d'une organisation. Un absentéisme important peut être source de dysfonctionnement et de coûts : maintien du salaire, augmentation de la charge de travail pour les salariés présents, impact sur l'image de marque de l'entreprise, productivité horaire en baisse... Les raisons de l'absentéisme peuvent être nombreuses : conditions de travail difficiles, management trop autoritaire, désintéressement du travail. Grâce au taux d'absentéisme, l'organisation aura une idée précise de l'importance de l'absentéisme dans sa structure.

Formule de calcul du taux d'absentéisme

$$\frac{\text{Nombre de jours d'absences (ou d'heures) pendant une période } P}{\text{Nombre de jours théoriques (ou d'heures) travaillées pendant la période } P} \times 100$$

B. Le taux de rotation du personnel (ou turn-over)

La rotation du personnel décrit le rythme de renouvellement des effectifs dans l'organisation. Ce taux est l'un des marqueurs de fidélité (et de non-fidélité) des salariés d'une organisation. Un taux de rotation trop élevé est générateur de coûts pour l'organisation : un accroissement des coûts du personnel (par le recrutement d'un nouveau collaborateur notamment), une baisse de la productivité, une fuite des compétences et une difficulté à les renouveler.

Formule de calcul du taux de rotation

$$\frac{(\text{Nombre de départs durant l'année } N + \text{Nombre d'arrivées durant l'année } N)/2}{\text{Effectif total au 01/01/N}} \times 100$$

C. Le recrutement

Le recrutement représente également un coût pour l'organisation. Le temps passé par la direction des ressources humaines à chercher un collaborateur, à l'inscription des offres d'emploi sur des sites spécialisés, à l'achat de tests d'entretien et à la formation est un coût important à prendre en compte. Une embauche non aboutie peut coûter jusqu'à 100 000,00 € pour l'organisation, d'où la nécessité de maîtriser ce volet des ressources humaines.

D. Les autres coûts

D'autres coûts peuvent exister dans une organisation : coûts liés aux troubles musculosquelettiques, risques psychosociaux. Ces coûts sont synonymes de perte de productivité et peuvent être atténués en réalisant des actions amélioratrices (faire appel à un médecin du travail, recruter un ergonome, améliorer les conditions de travail...). Au-delà des différents coûts générés par l'organisation et ses salariés, le collaborateur, par ses compétences et ses qualifications, n'en demeure pas moins une ressource pour l'organisation. Préserver, valoriser et rétribuer cette ressource, au regard des spécificités de chaque collaborateur, sont gages de pérennité pour l'organisation.