

A)

1. Repérer les différentes composantes (salaire, compléments, éléments périphériques) de la rémunération du personnel de FRAISSERVI.

Composantes (on reprend les composantes de la pyramide de Donnadieu pour structurer la réponse)	Éléments
Rémunération directe	Salaire de base Commission Prime variable (de performance) Prime fixe (d'ancienneté)
Périphériques légaux	Intéressement → <i>*pas dans le bulletin de salaire, mais indiqué dans le compte de résultat</i>
Périphériques sélectifs	Indemnité kilométrique Tickets restaurant

2. Repérer les objectifs recherchés par chacune de ces composantes.

Les différentes composantes de la rémunération permettent de satisfaire différents enjeux managériaux et budgétaires :

Composantes	Objectifs
Salaire de base, prime d'ancienneté, indemnité kilométrique	C'est une rémunération liée au poste, à la qualification, à l'ancienneté. Elle préserve l'équité et la sécurité des salariés.
Commission, prime de performance	-outil de motivation extrinsèque : récompense des performances individuelles - flexibilité : ajustement de la masse salariale en fonction de l'activité.
Intéressement	-outil de motivation extrinsèque : rémunération variable en fonction des performances - outil de cohésion sociale car il s'agit d'une rémunération collective

B)

- Masse salariale** : somme des salaires et traitements bruts versés aux salariés de l'entreprise.
- Charges de personnel** : masse salariale augmentée des cotisations sociales patronales
- coût social du travail** : ensemble des charges versées au bénéfice des personnes exerçant un travail dans l'entreprise.

1°) Calculer les salaires bruts moyens et leurs variations annuelles (en pourcentage).

	N	N-1	N-2	N-3
Salaires bruts moyens annuels	25 493 € ⁽¹⁾	24 871 €	24 431€	23 720
Taux variations salaires bruts	2,50 %	1,80 %	3,00 %	

⇒ calcul : **salaire bruts moyens annuels = salaires et traitements (=Masse salariale) / effectif (annexe 2)**

Exemple ⁽¹⁾ : $688\,320/27=25\,493,33\text{€}$

☛ Pour tous les calculs, utilisez des tableaux dès lors qu'il y a plusieurs chiffres !

(exemple : lorsqu'on analyse l'évolution sur plusieurs années)

2°) Calculer les variations annuelles (en pourcentage) : des effectifs salariés, de la masse salariale MS.

	N	N-1	N-2	N-3
Effectifs	27	23	21	21
Taux de variation des effectifs	17,39 %	9,52 %	0,00 %	
Masse salariale	688 320	572 040	513 060	498 120
Taux de variation de MS	20,33 %	11,50 %	3,00 %	

3°) Fournir une expression mathématique permettant de déterminer la variation de MS en fonction de la variation du salaire brut moyen et de la variation des effectifs salariés.

(Question de cours)

Soient : ΔMS : Taux de variation de MS

ΔSB = Taux variations salaires bruts moyens

ΔEFF : Taux de variation des effectifs

$$\text{Modèle multiplicatif : } 1 + \Delta MS = (1 + \Delta SB) \times (1 + \Delta EFF)$$

Vérification pour N : $\Delta MS = 20,33\%$; $\Delta SB = 2,50\%$; $\Delta EF = 17,39\%$

$$1 + 0,2033 = (1 + 0,025) \times (1 + 0,1739)$$

4°) Sachant que les salariés ont bénéficié d'une hausse de salaire de 1,5 % en janvier N, proposer d'autres causes possibles pouvant expliquer la variation constatée en N du salaire brut moyen.

Outre l'impact de la hausse des effectifs, l'augmentation de la masse salariale peut s'expliquer par une hausse des salaires bruts moyens. Or, en N, la **variation du salaire brut moyen de 2,50 % est supérieure à la seule hausse des salaires de base de 1,5 %**. Diverses raisons peuvent expliquer ce phénomène :

- La variation de la structure des **catégories d'emplois** (des qualifications) ;
- La variation de la **pyramide des âges** (effet dû à l'ancienneté) ;
- La hausse de la performance (prime de performance, commission) (qui expliquerait des augmentations de rémunération individuelles non intégrées au salaire de base).

 **Erreur** : la hausse de la masse salariale ne peut être due à la participation/intéressement (non intégrés à la masse salariale) !!

C) Calculer pour N les valeurs des différents ratios. Commentez

-Frais de personnel = charges de personnel = salaires+charges sociales=688 320 + 323 510 = 1 011 830

-Chiffre d'affaires : 3 662 000

-Coût du travail :

Salaires bruts	688 320
Cotisations	323 510
Taxe sur rémunérations	2 860
Personnel intérimaire	27 820
Participation - Intéressement	16 530
TOTAL	1 059 040

 Pour calculer le coût du travail, on ajoute aux charges de personnel : le personnel intérimaire, la participation sur bénéfices, les taxes sur salaires.

-Valeur ajoutée :

Chiffre d'affaires	3 662 000
Production stockée	0
Achats de marchandises	1 587 330
Variation de stock de marchandises	5 390
Achats de matières premières	38 640
Variation de stock de matières premières	18 560
Autres achats	719 010
VALEUR AJOUTÉE	1 293 070

-Effectif : 27

Ratios	référence	N	N-1	N-2	N-3
Charges de personnel/CA	25%	27,63 %	29,72%	23,89%	24,27%
Coût du travail/CA	30%	28,92 %	31,85%	25,41%	26,14%
VA/effectif	52 000€	47 891 €	39 500€	55 057€	54 748€

La productivité des salariés a diminué par rapport à N-2 et N-3, elle est inférieure au niveau de référence. Ceci explique pourquoi le ratio charges de personnel/CA est élevé et supérieur à la référence.

Le ratio coût du travail/CA reste en revanche acceptable, en raison d'un intéressement et d'un recours au personnel intérimaire probablement modérés.

D) Gestion Prévisionnelle des effectifs (GPE)

1°) Déterminer par type d'emplois, les mouvements (entrées/sorties) de personnel nécessaires pour satisfaire les besoins en ressources humaines sur un horizon de trois ans.

Types d'emplois	Effectifs N	Départs d'ici 3 ans	Effectifs N+3	Besoins dans 3 ans	Mouvements
Ouvriers non qualifiés	15	2	13	⁽¹⁾ 8	- 5
Ouvriers qualifiés	8	3	5	23	18
Cadres	4	1	3	9	6
TOTAL	27	6	21	40 (d'après le dirigeant)	19

⁽¹⁾ $40 \times 20 \%$

2°) Quelles politiques le dirigeant doit-il mettre en place pour satisfaire les besoins en ressources humaines et son souhait concernant son équipe actuelle ?

- L'entreprise disposera de 5 ouvriers non qualifiés en excédent et manquera de personnel qualifié (ouvriers qualifiés et cadres).
- Pour éviter le licenciement non souhaité par le dirigeant, il est peut-être possible de former les ouvriers non qualifiés et de les affecter sur d'autres postes : **mobilité interne d'ouvriers non qualifiés vers des ouvriers qualifiés** par exemple [*flexibilité interne qualitative*]
- L'entreprise devra par ailleurs avoir recours à des **recrutements externes de cadres et d'ouvriers qualifiés** [*flexibilité externe quantitative*].
- **La pyramide des âges montre un effectif relativement âgé** dans cette entreprise avec 12 salariés sur 27 (44 %) de plus de 50 ans (dont 3 de plus de 60 ans). La politique d'embauche peut être l'occasion de rajeunir l'effectif. Il conviendrait par ailleurs d'étudier plus précisément les départs en retraite pour les années à venir afin de mieux cibler les formations

➡ L'enjeu pour ce type de question est de bien structurer sa réponse !