

# LE CONTRÔLE DES CHARGES DE PERSONNEL

En Hôtellerie Restauration

Jean-Claude Oulé

## LE CONTRÔLE DES CHARGES DE PERSONNEL

Ce diaporama est consacré à l'étude des moyens de contrôle de gestion dont on dispose pour la **deuxième composante du « prime cost » (coût principal), les charges de personnel.**

Il s'agit d'identifier quels sont les facteurs qui agissent sur le niveau des charges de personnel en ne se limitant pas au montant des salaires et des charges sociales. Je vous propose une découverte progressive du modèle d'analyse des charges de personnel. Ce sera également l'occasion de remettre en cause quelques idées reçues concernant notamment sur le turnover du personnel.

**Chaque diapositive dispose d'une page de commentaires que vous pouvez imprimer.**

Chaque diapositive dispose d'une page de commentaires que vous pouvez imprimer.

# Sommaire

## Introduction

### 1 – Les composantes du coût du travail

A – Les charges de personnel dans le compte de résultat

B – Le coût global d'un salarié (calcul simplifié)

C – Le coût global du salarié par son bulletin de salaire

### 2 – L'analyse des charges de personnel : étude des facteurs agissant sur la masse salariale

A – L'influence des charges sociales

B – L'influence du taux horaire moyen

C – L'influence du nombre d'heures travaillées : activité et productivité

### 3– Les mesures de la productivité du travail

A – La productivité, un facteur clé de succès universel

B – Les valeurs de référence

C – Les mesures de productivité

Après une introduction consacrée à l'enjeu du contrôle des charges de personnel, nous aborderons trois points :

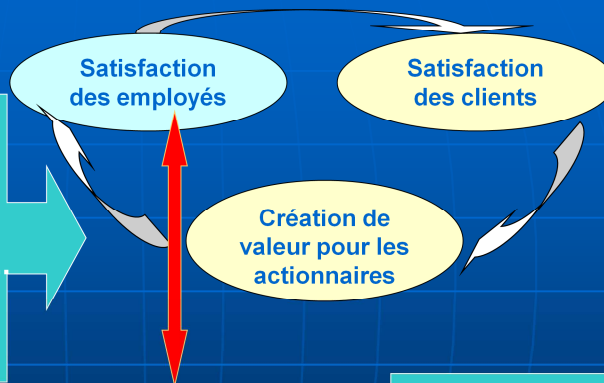
- Tout d'abord, vous apprendrez à **calculer la masse salariale** à partir de ses différentes composantes. Ce point permettra en particulier de montrer le mode de calcul des cotisations sociales.
- Le second point présente progressivement un **modèle d'analyse des charges de personnel** mettant en évidence les différents facteurs qui agissent sur la masse salariale
- Un dernier point portera sur **la productivité**, facteur clé de succès universel.

# L'enjeu du contrôle des charges de personnel

## Introduction

- 1 – Les composantes du coût du travail
- 2 - L'analyse des charges de personnel : Etude des facteurs agissant sur la masse salariale
- 3– Les mesures de la productivité du travail

**Vous connaissez tous ce schéma...**



Compte de résultat restaurant	
Chiffre d'affaires	100%
Matières consommées	25% - 35 %
Personnel	30% - 40%
Frais généraux	12% - 15 %
<b>RBE</b>	15% - 20%

**Vous savez que le personnel est un des coûts principaux...**

Vous connaissez certainement le schéma parfois appelé **cercle vertueux de la performance** qui associe les trois principales parties prenantes de l'entreprise que sont les employés, les clients et les actionnaires dans une dynamique du succès qui implique comme préalable la satisfaction des employés.

Vous savez également que les charges de personnel sont l'un des coûts principaux dans le compte de résultat d'un restaurant.

**Si la satisfaction des employés dépend au moins en partie de leur rémunération, on voit bien que tout l'enjeu du contrôle de gestion associé à la gestion des ressources humaines est de concilier satisfaction des employés et profitabilité de l'entreprise.**

## Concilier satisfaction des employés et profitabilité

Valeur de nos produits reconnue par le client



Prix compatible avec rémunération satisfaisante et profitabilité

Ne pas focaliser sur les rémunérations :  
D'autres facteurs structurels agissent sur le niveau des charges de personnel  
→ Concept, locaux, organisation, management...

Se donner les moyens d'adapter de manière efficace les effectifs à l'activité

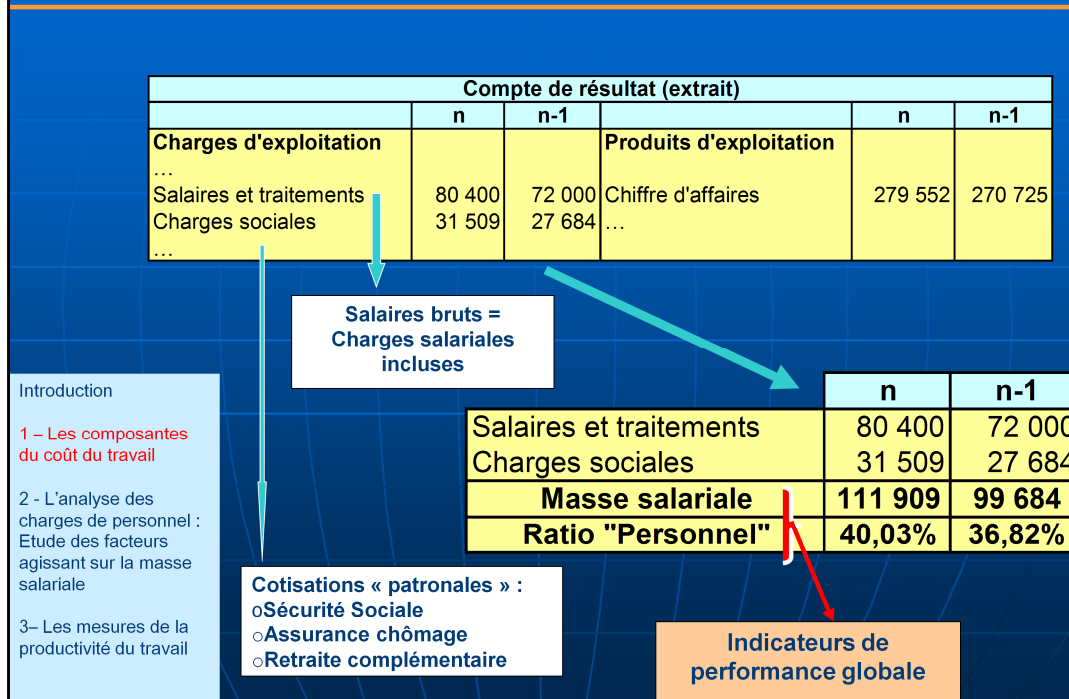
Bien que je ne détienne pas plus que d'autres la recette miracle permettant de concilier satisfaction des employés et profitabilité, on peut toutefois explorer les conditions nécessaires pour relever ce défi du management.

La première voie consiste à faire reconnaître par le client la **valeur de nos produits et de nos prestations**, ce qui le conduira à accepter de payer un prix compatible avec le double objectif que nous poursuivons puisque le prix payé sera suffisant pour rémunérer le personnel à un niveau satisfaisant pour lui tout en assurant les marges nécessaires.

La deuxième voie consiste à ne pas focaliser sur les rémunérations lorsqu'on cherche à maîtriser les charges de personnel. Nous allons voir que le **niveau structurel des charges de personnel** dépend de nombreux facteurs comme le concept lui-même, les locaux, l'organisation, le management, etc. Les mesures de productivité que nous allons étudier permettront de savoir comment on se situe par rapport aux concurrents dans ce domaine.

Enfin dans une activité soumise à des variations hebdomadaires, mensuelles, annuelles, **la capacité à ajuster les effectifs en fonction de l'activité est un facteur clé de succès**. Cette capacité dépend du type d'entreprise (c'est plus simple en restauration rapide qu'en restauration traditionnelle), mais aussi des moyens que l'on se donne de prévoir l'activité et d'organiser les plannings ainsi que du cadre réglementaire dans lequel on se situe.

## Les charges de personnel dans le compte de résultat



Cette première partie est consacrée aux **différentes façons de calculer le coût du travail** selon les circonstances et les informations dont on dispose.

Le compte de résultat remplit son rôle de document de synthèse en fournissant le montant global du coût du travail. Deux lignes du compte de résultat regroupent l'essentiel des charges de personnel.

- On trouve tout d'abord la ligne « salaires et traitements » : elle représente le montant des salaires bruts versés aux salariés au cours de l'exercice. Les salaires bruts incluent les cotisations salariales.
- On trouve ensuite la ligne « Charges sociales » : Il s'agit des cotisations sociales à la charge de l'employeur.

A l'aide de ces informations, on calcule deux indicateurs de synthèse :

- La masse salariale tout d'abord qui est égale à la somme des salaires et traitements et des cotisations sociales
- Le ratio « Personnel » qui est égal à la masse salariale divisée par le chiffre d'affaires (CA).

# Le coût global d'un salarié

Introduction

1 – Les composantes du coût du travail

2 - L'analyse des charges de personnel :  
Etude des facteurs agissant sur la masse salariale

3- Les mesures de la productivité du travail

**Salaire brut : 2 000 €**  
**Cotisations salariales : 20%**  
**Cotisations employeur : 41%**

**Salaire net**  
**2 000 x 80%**  
**= 1 600 €**

**Coût global**  
**2 000 x 1,41**  
**= 2 820 €**

Il peut être utile dans certains cas de savoir calculer rapidement le coût global d'un salarié à partir des taux globaux de cotisations sociales.

Prenons l'exemple d'un salarié qui perçoit un salaire brut de 2000 € :

- Les cotisations à la charge du salarié sont de 20% et les cotisations à la charge de l'employeur de 41%
- Le salaire net perçu par le salarié sera par conséquent de  $2000 \times 80\% = 1\,600$  €
- Le coût global du salarié se calcule en ajoutant les cotisations patronales au salaire brut, soit  $2\,000 \times 1,41 = 2\,820$  €

# Le coût global d'un salarié

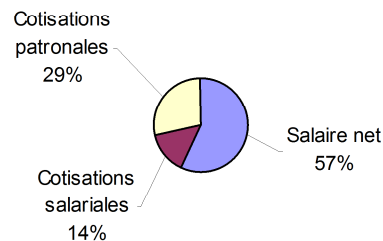
## Introduction

1 – Les composantes du coût du travail

2 - L'analyse des charges de personnel : Etude des facteurs agissant sur la masse salariale

3- Les mesures de la productivité du travail

## Répartition du coût global



**Bas salaires → Cotisations sociales réduites**



**Salaire net = Part plus importante du coût global**

La représentation graphique de la répartition du coût global permet de visualiser le poids des cotisations sociales. Dans notre exemple, le salaire net représente un peu plus de 50% du coût global du salarié

Il faut savoir cependant que depuis plusieurs années les Pouvoirs Publics ont la volonté de réduire les cotisations sociales sur les bas salaires, ce qui a pour effet d'augmenter la part du salaire net dans le coût global.



# Le coût global d'un salarié

## Le coût global d'un salarié à partir de son bulletin de salaire

BULLETIN DE PAIE du 1 mars au 30 mars			
<b>Entreprise</b>		<b>Salarié</b>	
Nom		Nom	
Adresse		Adresse	
N° URSSAF		N° Sécurité Sociale	
N° SIRET		Convention Collective	
	Nombre	Taux	Montant
Salaire de base	169	10	1 690
Heures supplémentaires			
Avantages en nature	44	3	132
Indemnités compensatrices			
<b>SALAIRE BRUT</b>			<b>1 822</b>
<b>COTISATIONS SOCIALES</b>		<b>Employeur</b>	<b>Salarié</b>
	Exemple simplifié	Exemple simplifié	
URSSAF	1 822 x 30% = 547	1 822 x 15% = 273	
ASSURANCE CHOMAGE	1 822 x 5% = 91	1 822 x 3% = 55	
RETRAITE COMPLEMENTAIRE	1 822 x 4% = 73	1 822 x 4% = 73	
<b>TOTAL DES COTISATIONS</b>		<b>711</b>	<b>401</b>
<i>Dans votre intérêt et pour vous aider à faire valoir vos droits, conservez ce bulletin sans limitation de durée</i>		<b>Salaire après retenues</b>	<b>1 421</b>
		<b>Avantages en nature</b>	<b>132</b>
		<b>NET A PAYER</b>	<b>1 289</b>
		<b>NET IMPOSABLE</b>	<b>1 559</b>

**Salaire brut**  
1 822 €  
+  
**Cotisations employeur**  
711 €  
=  
**Coût global**  
2 533 €

Le calcul précis du coût global d'un salarié peut être effectué à partir de son bulletin de salaire.

Le coût global est égal au salaire brut, 1 822 € auquel on ajoute le montant des cotisations employeur 711 € pour obtenir le coût global de 2 533 €

# Les cotisations sociales

Introduction

1 – Les composantes du coût du travail

2 - L'analyse des charges de personnel :  
Etude des facteurs agissant sur la masse salariale

3– Les mesures de la productivité du travail

**URSSAF (Sécurité Sociale)**

**Maladie, Maternité, Vieillesse,  
Allocations Familiales...**

**Assurance chômage**

**Retraite complémentaire,  
prévoyance...**

**Règlement mensuel ou  
trimestriel pour les entreprises  
de moins de 10 salariés**

Les cotisations sociales sont une composante importantes du coût du travail. Elles sont versées à trois organismes principaux :

- L'URSSAF auquel on verse les cotisations les plus importantes collecte les assurances maladie, maternité, vieillesse ainsi que les allocations familiales
- Un organisme chargé de collecter les cotisations d'assurance chômage
- Divers organismes de retraite complémentaire et de prévoyance

Le règlement des cotisations a lieu mensuellement ou trimestriellement pour les entreprises de moins de 10 salariés.

# La rémunération au pourcentage

## Introduction

1 – Les composantes du coût du travail

2 - L'analyse des charges de personnel :  
Etude des facteurs agissant sur la masse salariale

3- Les mesures de la productivité du travail

**Le personnel en contact direct avec la clientèle peut être rémunéré au service :**

• **Personnel de salle, réceptionnistes, femmes de chambres**

~~• Personnel de cuisine, personnel de direction, gouvernantes~~

**Service = 12% à 15% du CA**

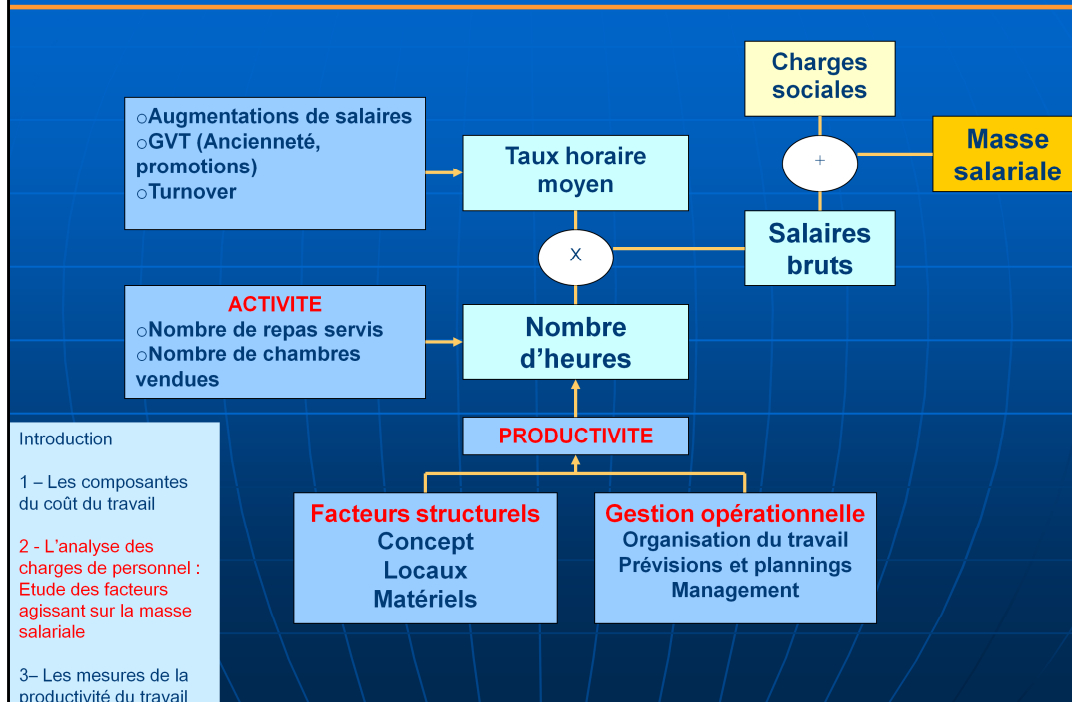
Pour terminer cette présentation des composantes du coût du travail, il faut évoquer la rémunération au % très utilisée en restauration dans certaines régions.

Dans les hôtels et restaurants, le personnel en contact direct avec la clientèle peut être rémunéré au service :

- Sont concernés le personnel de salle, les réceptionnistes, les femmes de chambres.
- Son exclus de ce système de rémunération le personnel de cuisine, le personnel de direction et les gouvernantes.

Le taux de service est compris entre 12% et 15% du CA selon les exploitations.

## L'analyse des charges de personnel : schéma général

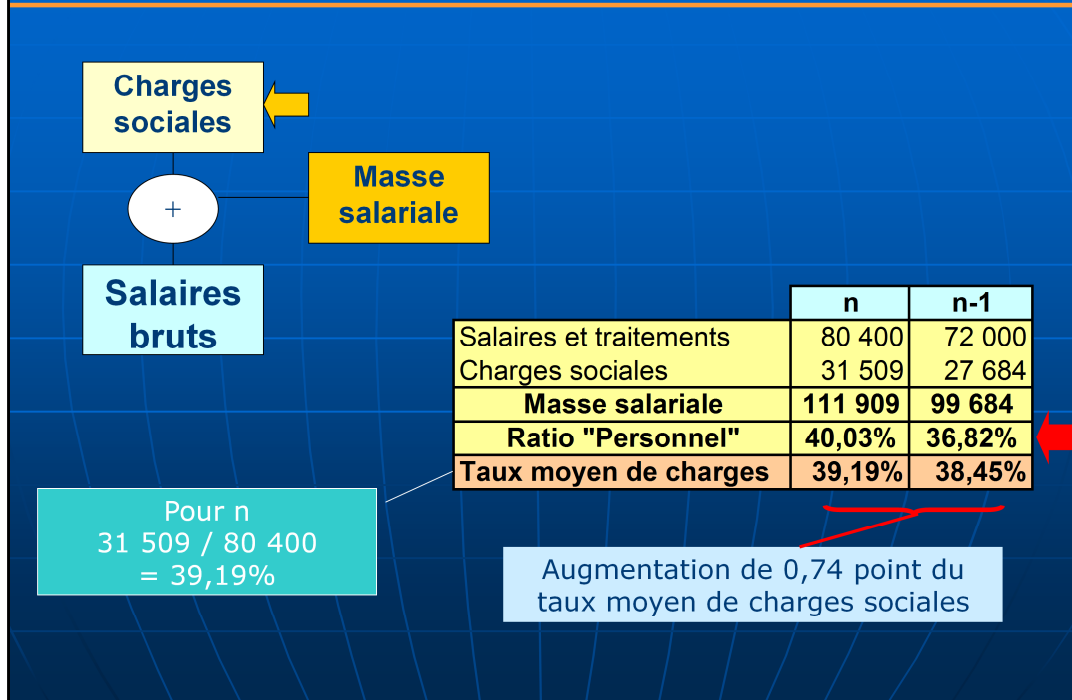


Nous abordons maintenant la 2ème partie de ce diaporama qui a pour objectif de présenter un **modèle d'analyse des charges de personnel**. Ce modèle permet d'identifier les facteurs agissant sur le niveau des charges de personnel pour réaliser des analyses ou des audits de cette fonction.

Comme vous pouvez le constater, la masse salariale s'analyse d'abord comme la somme des charges sociales et des salaires bruts.

Une fois étudiée l'influence des charges sociales nous analyserons les salaires bruts comme le produit du taux horaire moyen et du nombre d'heures. C'est en étudiant les facteurs agissant sur ces deux éléments : augmentations de salaires, glissement vieillesse technicité, activité et productivité que l'on dispose d'un outil d'analyse complet.

## L'influence des charges sociales



Le premier facteur à étudier pour analyser l'évolution de la masse salariale est **l'influence des charges sociales**.

Reprenons l'exemple déjà utilisé qui fait apparaître une augmentation sensible du ratio personnel dont nous allons progressivement rechercher les causes.

Pour mesurer l'influence des charges sociales on calcule le taux moyen de charges en divisant les charges sociales, soit pour n 31 509 € par les salaires bruts, soit pour n 80 400 €. On obtient un taux moyen de charges de 39,19% pour 38,45% en n-1.

On constate une augmentation de 0,74 point du taux moyen de charges sociales qui est un premier élément explicatif de l'augmentation du ratio personnel.

# L'influence des charges sociales

## Introduction

1 – Les composantes du coût du travail

2 - L'analyse des charges de personnel :  
Étude des facteurs agissant sur la masse salariale

3 – Les mesures de la productivité du travail

**Le manager dispose de peu de moyens pour agir sur les taux de charges sociales qui résultent de la réglementation en vigueur. Il devra cependant s'assurer avec l'aide de ses conseils que l'entreprise bénéficie de toutes les mesures d'exonération ou de réduction auxquelles elle a droit.**

Le manager dispose de peu de moyens pour agir sur les taux de charges sociales qui résultent de la réglementation en vigueur. Il devra cependant s'assurer avec l'aide de ses conseils que l'entreprise bénéficie de toutes les mesures d'exonération ou de réduction auxquelles elle a droit.

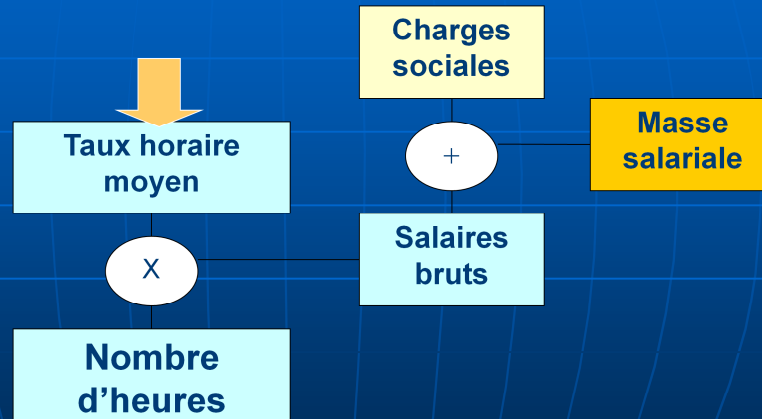
# De quoi dépendent les salaires bruts ?

## Introduction

1 – Les composantes du coût du travail

2 - L'analyse des charges de personnel : Etude des facteurs agissant sur la masse salariale

3– Les mesures de la productivité du travail



Comme nous venons de le voir, la masse salariale est la somme des charges sociales et des salaires bruts. Nous avons appris à mesurer l'influence des charges sociales. Intéressons nous maintenant aux facteurs beaucoup plus complexes qui agissent sur les salaires bruts.

Les salaires bruts sont le **produit du taux horaire moyen par le nombre d'heures de main d'œuvre** rémunérées.

Nous allons nous intéresser dans un premier temps aux facteurs qui agissent sur le niveau de taux horaire moyen

## De quoi dépend le taux horaire moyen ?

	n		n-1	
	€	Heures	€	Heures
Pierre	28 000	1 820	27 000	1 820
Paul	21 000	1 820	20 000	1 820
Jean			17 000	1 820
Jacques (*)	15 000	1 820		
Michel	8 200	910	8 000	910
Bernard	8 200	910		
Total	80 400	7 280	72 000	6 370

(\*) Jacques a remplacé Jean

**Taux horaire moyen**  
 $80\,400 / 7\,280$   
**= 11,04**

**Taux horaire moyen**  
 $72\,000 / 6\,370$   
**= 11,30**

### De quoi dépend le taux horaire moyen ?

Voici le détail des effectifs du restaurant dont nous analysons les résultats. Vous y retrouvez le montant des salaires bruts ainsi que le nombre d'heures rémunérées. Signalons que cette information est à la disposition de toutes les entreprises du fait de l'obligation d'établir un bulletin de salaire.

On peut par conséquent calculer le taux horaire moyen, 11,30 € en n-1 et 11,04 € en n et constater qu'il a baissé. Quelles sont les causes de cette baisse ?



## De quoi dépend le taux horaire moyen ?

	n		n-1	
	€	Heures	€	Heures
Pierre	28 000	1 820	27 000	1 820
Paul	21 000	1 820	20 000	1 820
Jean			17 000	1 820
Jacques (*)	15 000	1 820		
Michel	8 200	910	8 000	910
Bernard	8 200	910		
Total	80 400	7 280	72 000	6 370

(\*) Jacques a remplacé Jean

**Taux horaire moyen**  
 $80\,400 / 7\,280$   
**= 11,04**

**Taux horaire moyen**  
 $72\,000 / 6\,370$   
**= 11,30**

Reprenons le tableau des effectifs et examinons en détail ce qui s'est passé en n.

Nous constatons que les employés Pierre, Paul et Michel, présents en n-1 et en n ont vu leur salaire augmenter. Il peut s'agir soit d'augmentations légales, soit d'augmentations décidées par l'entreprise, soit de promotions ou d'augmentation de primes d'ancienneté. Ces augmentations ont eu pour effet d'augmenter le taux horaire moyen. D'autres évolutions ont par conséquent eu lieu pour entraîner une baisse du taux horaire moyen.

On constate par ailleurs que Jacques a remplacé Jean. Il s'agit d'un changement d'employé pour un même poste, phénomène fréquent en hôtellerie et restauration, secteur qui connaît un turnover élevé. Comme souvent dans ce cas là, le nouvel employé est embauché à un salaire inférieur à celui de l'employé sortant. Le turnover a donc pour effet de faire baisser le taux horaire moyen.

On constate enfin une nouvelle embauche, celle de Bernard. Cette embauche a eu pour effet de faire baisser le taux horaire moyen car le nouvel employé a été embauché au taux horaire le plus faible.

A partir de cet exemple, nous allons pouvoir en déduire les règles générales d'évolution du taux horaire moyen

## De quoi dépend le taux horaire moyen ?

1 -Augmentations légales et/ou politique salariale

2 -

3 -

Taux horaire  
moyen

### Règle n°1 (La plus simple)

**Le taux horaire moyen augmente sous l'effet des augmentations de salaires de base légales ou liées à la politique salariale de l'entreprise**

Nous allons identifier 3 causes principales d'évolution du taux horaire moyen

La 1ère règle, la plus simple, est que le **taux horaire moyen augmente sous l'effet des augmentations de salaires de base légales ou liées à la politique salariale de l'entreprise** :

- Les augmentations annuelles du SMIC augmentent le taux horaire moyen, surtout dans une activité qui emploie de nombreux employés au SMIC
- Si l'entreprise décide d'augmenter les salaires de 2% dans le cadre de sa politique salariale, le taux horaire moyen augmentera d'autant.

## De quoi dépend le taux horaire moyen ?

1 -Augmentations légales et/ou politique salariale  
2 -Glissement Vieillesse Technicité (GVT) : Promotions, ancienneté  
3 -

Taux horaire  
moyen

### Règle n°2

**Même en l'absence d'augmentations de salaires réglementaires ou voulues par l'entreprise, la masse salariale augmente du simple fait de l'ancienneté des salariés. Il s'agit du Glissement Vieillesse Technicité (Effet GVT)**

**La deuxième cause d'évolution du taux horaire moyen est ce qu'on appelle le « Glissement Vieillesse Technicité ». De quoi s'agit-il ?**

Même en l'absence d'augmentations de salaires réglementaires ou voulues par l'entreprise, la masse salariale augmente du simple fait de l'ancienneté des salariés. Il s'agit du Glissement Vieillesse Technicité (Effet GVT).

En effet les salariés bénéficient de promotions souvent prévues par les Conventions Collectives et de primes d'ancienneté.

## De quoi dépend le taux horaire moyen ?

- 1 -Augmentations légales et/ou politique salariale
- 2 -Glissement Vieillesse Technicité (GVT) : Promotions, ancienneté
- 3 -

Taux horaire  
moyen

**Imaginons une entreprise dont le chiffre d'affaires serait stable pendant plusieurs années et qui n'augmenterait pas ses salariés du fait de l'absence d'inflation : sa masse salariale augmenterait quand même ainsi que son ratio « personnel » du fait du GVT**

⇒ **Modification de la structure des coûts**

Ce phénomène a des conséquences importantes notamment dans les grandes entreprises qui ont à gérer la pyramide des âges de leurs effectifs.

En effet, imaginons une entreprise dont le chiffre d'affaires serait stable pendant plusieurs années et qui n'augmenterait pas ses salariés du fait de l'absence d'inflation : sa masse salariale augmenterait quand même ainsi que son ratio « personnel » du fait du GVT. Il en résulterait une modification de la structure des coûts susceptible d'affecter sa position concurrentielle.

## De quoi dépend le taux horaire moyen ?

- 1 - Augmentations légales et/ou politique salariale
- 2 - Glissement Vieillesse Technicité (GVT) : Promotions, ancienneté
- 3 - Turnover

Taux horaire moyen

### Règle n° 3

Le turnover a pour effet de faire baisser le taux horaire moyen



Diminue les coûts salariaux



Coûteux en frais de recrutement, de formation, en qualité de service (peut-être)

La troisième cause d'évolution du taux horaire moyen, **c'est le turnover**. Le nombre d'articles parus dans la presse professionnelle sur la manière de réduire le turnover pourrait laisser entendre qu'il n'a que des effets négatifs. Certes, il faut lutter contre le turnover mais jusqu'à un certain point...

La règle n°3 est simple : nous l'avons vu dans l'exemple, le turnover fait baisser le taux moyen car les nouveaux employés sont embauchés à un salaire inférieur à celui des sortants.

Certes le turnover est coûteux en frais de recrutement, de formation et peut-être en qualité de service.

Mais il a au moins une vertu, celle de diminuer les coûts salariaux ou pour une entreprise fonctionnant avec un turnover important, de permettre le maintien des coûts salariaux à un niveau compatible avec le modèle économique.

## De quoi dépend le taux horaire moyen ?

1 - Augmentations légales et/ou politique salariale

2 - Glissement Vieillesse Technicité (GVT) : Promotions, ancienneté

3 - Turnover

Taux horaire  
moyen

Essayons d'imaginer ce qui se passerait au bout de 5 à 10 ans si tous les employés d'une chaîne de restauration rapide décidaient à partir d'aujourd'hui de ne pas quitter l'entreprise : la masse salariale augmenterait à tel point qu'elle remettrait en cause le modèle économique de l'entreprise. Le modèle économique de la restauration rapide est donc bâti sur un minimum de turnover.

Il résulte de la règle précédente qu'il existe un bon dosage du turnover : trop fort, il accroît certains coûts, trop faible, il augmente les coûts salariaux (ancienneté, promotions...) jusqu'au point de remettre en cause l'équilibre économique de l'entreprise.

Essayons d'imaginer ce qui se passerait au bout de 5 à 10 ans si tous les employés d'une chaîne de restauration rapide décidaient à partir d'aujourd'hui de ne pas quitter l'entreprise : la masse salariale augmenterait à tel point qu'elle remettrait en cause le modèle économique de l'entreprise. Le modèle économique de la restauration rapide est donc bâti sur l'existence d'un minimum de turnover.

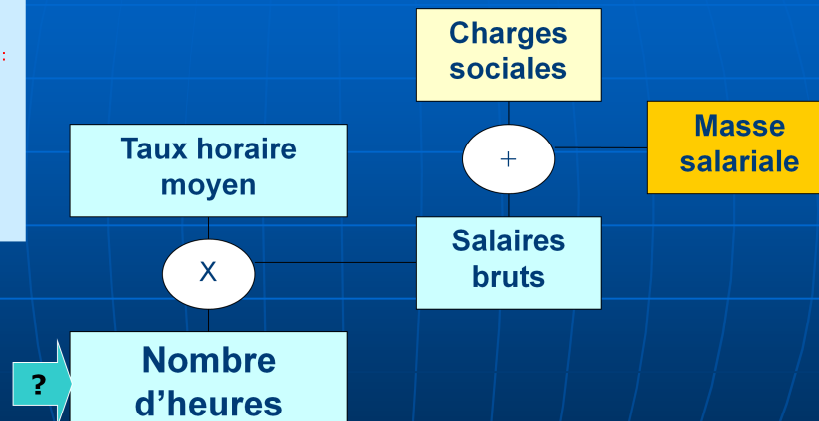
# De quoi dépend le nombre d'heures travaillées ?

## Introduction

1 – Les composantes du coût du travail

2 - L'analyse des charges de personnel :  
Etude des facteurs agissant sur la masse salariale

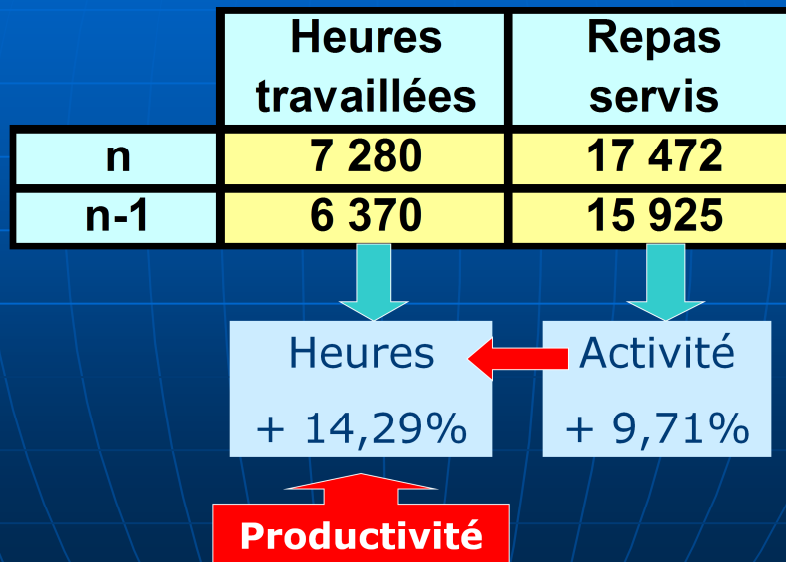
3- Les mesures de la productivité du travail



Nous avons analysé les causes possibles de l'évolution du taux horaire moyen. Intéressons nous maintenant au nombre d'heures rémunérées

## De quoi dépend le nombre d'heures travaillées ?

*Reprenons notre exemple...*



Reprenons notre exemple.

Vous retrouvez le nombre d'heures travaillées, 6 370 en n-1 et 7 280 en n. Le nombre d'heures travaillées est par conséquent en augmentation.

Le tableau indique également le nombre de repas servis. On comprend aisément que l'activité mesurée par le nombre de repas servis a une influence sur le nombre d'heures travaillées.

L'activité a augmenté de 9,71%. De combien a augmenté le nombre d'heures travaillées ?

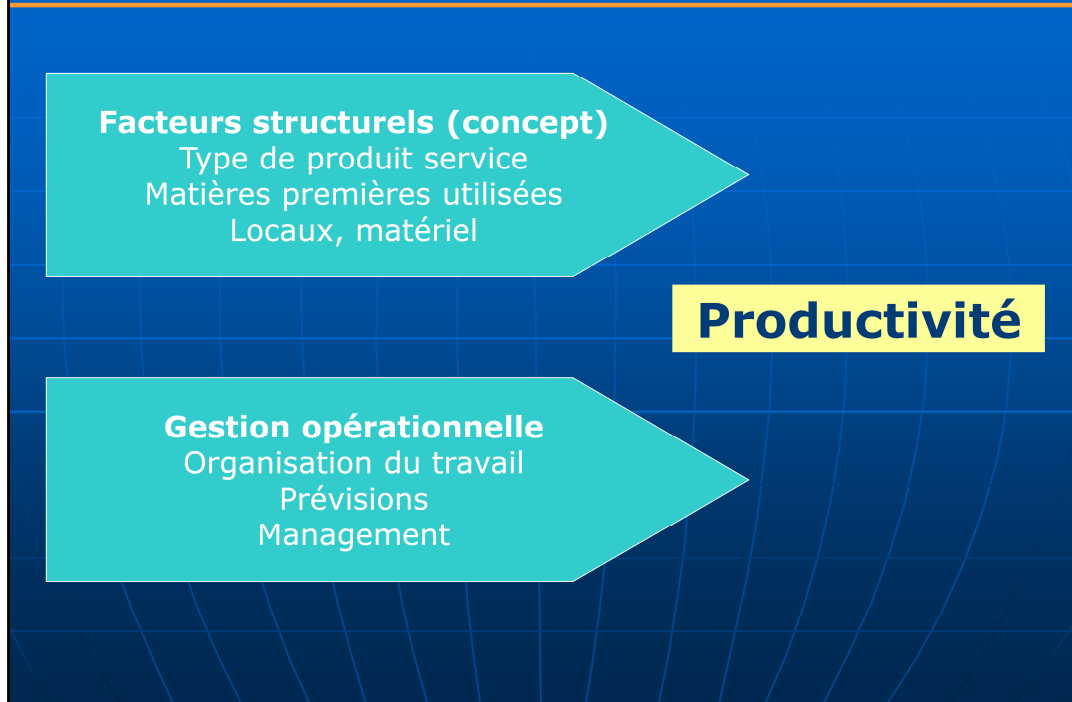
Le nombre d'heures travaillées a augmenté de 14,29%. Cela signifie que la consommation d'heures de main d'œuvre est influencé par l'activité d'une part (plus on vend de repas, plus on consomme d'heures) mais aussi par un autre facteur.

L'autre facteur qui agit sur le nombre d'heures, c'est la productivité. Ce facteur de performance,, tout-à-fait fondamental comme nous allons le voir, traduit l'efficacité du travail.

L'augmentation du nombre d'heures travaillées plus importante que celle du nombre de repas servis traduit ici une baisse de la productivité qui serait confirmé par le calcul des indicateurs de productivité que nous étudierons dans la 3ème partie.



# De quoi dépend la productivité ?

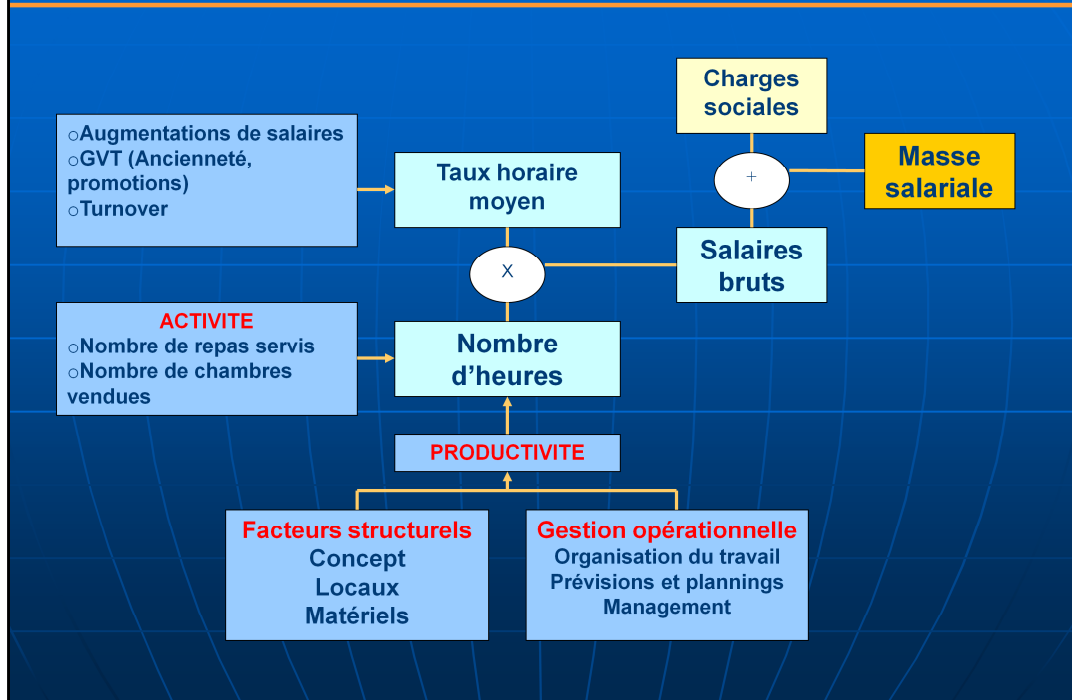


## De quoi dépend la productivité ?

La productivité dépend bien sûr de la gestion opérationnelle, c'est-à-dire de la capacité des managers à organiser le travail, des moyens qu'ils se donnent pour faire des prévisions fiables et du management, entendu ici comme la capacité à mobiliser les employés.

Mais on oublie trop souvent que la productivité et donc le ratio personnel dépendent de facteurs structurels liés au concept : Le type de produit ou service, les matières utilisées, l'agencement des locaux et le matériel agissent en permanence sur le niveau possible de productivité.

## L'analyse des charges de personnel : synthèse



Nous arrivons au terme de cette 2ème partie consacrée à l'analyse des charges de personnel.

Nous avons identifié l'ensemble des facteurs qui agissent sur le niveau de la masse salariale. Vous disposez désormais d'un modèle complet d'analyse et d'audit des charges de personnel.

## L'influence de l'addition moyenne

*Reprenons notre exemple...*

	n	n-1
Salaires et traitements	80 400	72 000
Charges sociales	31 509	27 684
<b>Masse salariale</b>	<b>111 909</b>	<b>99 684</b>
Chiffre d'affaires	279 552	270 725
Addition moyenne	16	17
<b>Ratio "Personnel"</b>	<b>40,03%</b>	<b>36,82%</b>
<b>Ratio "Personnel" si AMC (*)</b>	<b>37,68%</b>	

(\*) AMC = Addition moyenne constante

Nous avons jusqu'à présent développé le modèle d'analyse en recherchant les causes de l'évolution de la masse salariale et non du ratio personnel. Bien sûr le niveau de la masse salariale agit directement sur le ratio personnel mais nous allons voir que **le ratio peut aussi évoluer à cause de l'addition moyenne**.

Reprenons notre exemple. Vous retrouvez le ratio personnel des 2 années 36,82% en n-1 et 40,03% en n.

On peut voir également sur le tableau que l'addition moyenne a baissé de 17 € à 16 €. Cela signifie que le même travail a été vendu moins cher ce qui entraîne la hausse du ratio personnel.

Pour effectuer l'analyse des charges de personnel, on a donc intérêt à recalculer le ratio personnel de n en utilisant l'addition moyenne de n-1. A addition moyenne constante, le ratio n serait de 37,68%. L'évolution de l'addition moyenne a eu une forte influence sur le ratio personnel.

# La productivité

## Introduction

1 – Les composantes du coût du travail

2 - L'analyse des charges de personnel :  
Etude des facteurs agissant sur la masse salariale

3– Les mesures de la productivité du travail

La productivité

= Facteur clé de succès universel

= Variable stratégique

Contrôle opérationnel de la productivité

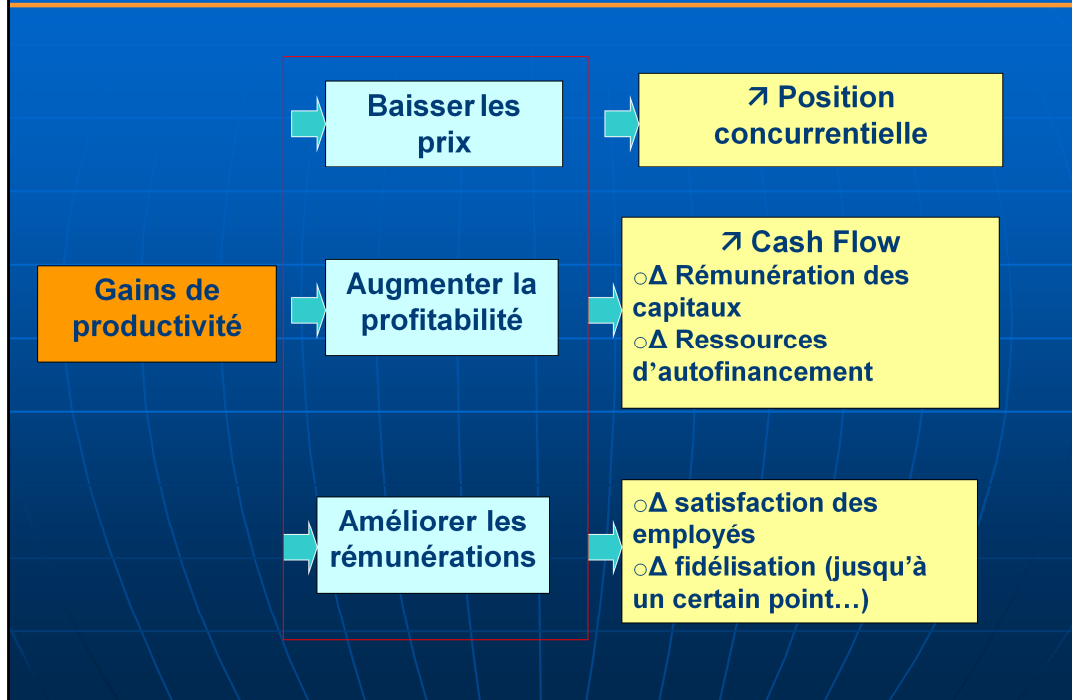
= Responsabilité du manager de terrain

Nous abordons la troisième partie de ce diaporama. Elle sera consacrée à la productivité et à sa mesure.

La productivité est un **facteur clé de succès universel**, en ce sens que toutes les entreprises cherchent à réaliser des gains de productivité, quel que soit leur secteur ou leur taille. Certes, les gains de productivité ont été plus importants au cours des dernières décennies dans l'industrie que dans les services mais il n'en reste pas moins qu'ils ont existé aussi en hôtellerie et restauration et que certains secteurs comme la restauration rapide et collective ou l'hôtellerie économique ont connu le succès grâce entre autres aux gains de productivité. Les progrès des matériels et l'évolution des gammes de produits pour la restauration issus de l'industrie agro alimentaire ont également contribué à améliorer la productivité.

Il en résulte que le contrôle opérationnel de la productivité, c'est-à-dire la mise en œuvre des moyens pour la mesurer et l'améliorer, sont une responsabilité essentielle du manager de terrain.

# La productivité

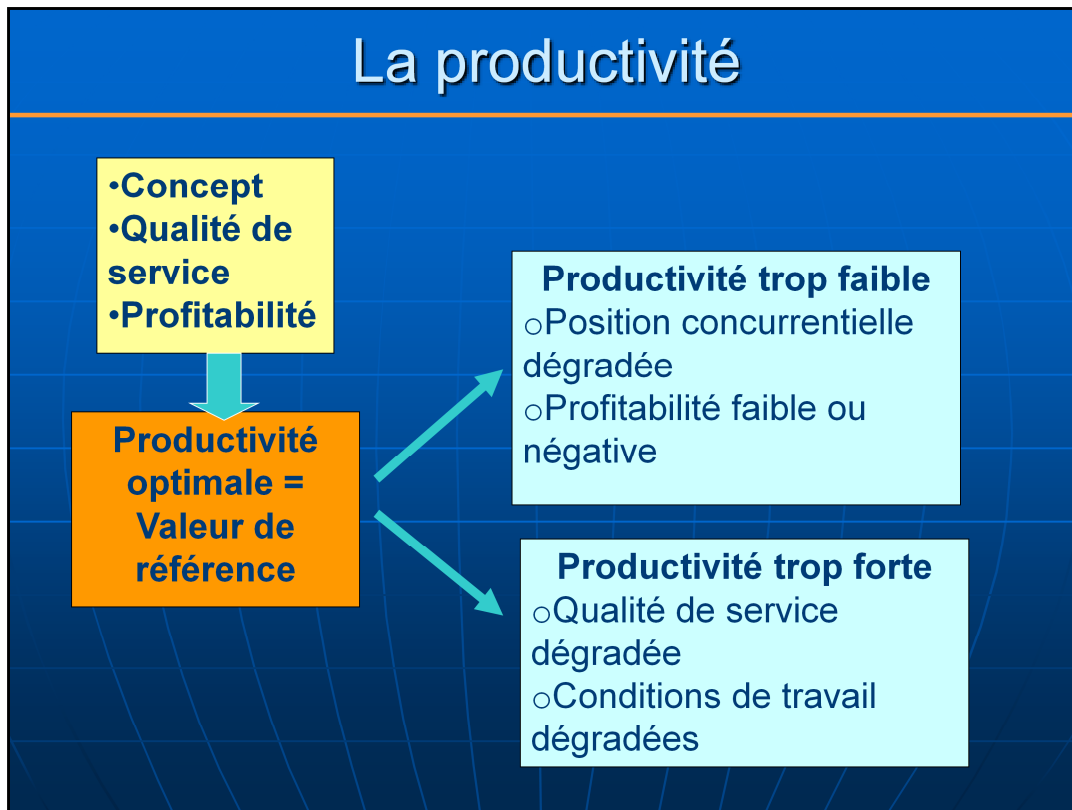


**Pourquoi les gains de productivité sont-ils aussi importants ?** Nous allons avoir qu'ils donnent en fait des marges de manœuvre aux dirigeants pour améliorer la situation de l'entreprise.

- La première utilisation possible des gains de productivité est de permettre de baisser les prix à profit constant et donc de permettre d'élargir le marché. C'est ce qui a permis de mettre de nombreux biens industriels comme l'automobile par exemple à la portée du plus grand nombre. L'entreprise qui peut baisser ses prix à profit constant améliore sa position concurrentielle.
- Les gains de productivité améliorent le cash flow à prix et rémunérations constantes. Améliorer le Cash Flow permet soit de mieux rémunérer les capitaux propres, soit de disposer de ressources d'autofinancement supplémentaires pour se désendetter ou investir.
- Enfin, les gains de productivité peuvent servir à améliorer les rémunérations. C'est ce qui s'est passé dans l'industrie au cours du siècle dernier.

Le plus souvent, l'entreprise utilisera les gains de productivité dans les trois directions à la fois selon un dosage qui dépendra de sa position concurrentielle, de sa situation financière et du rapport de force employeur/employés pour le partage des gains de productivité.

# La productivité

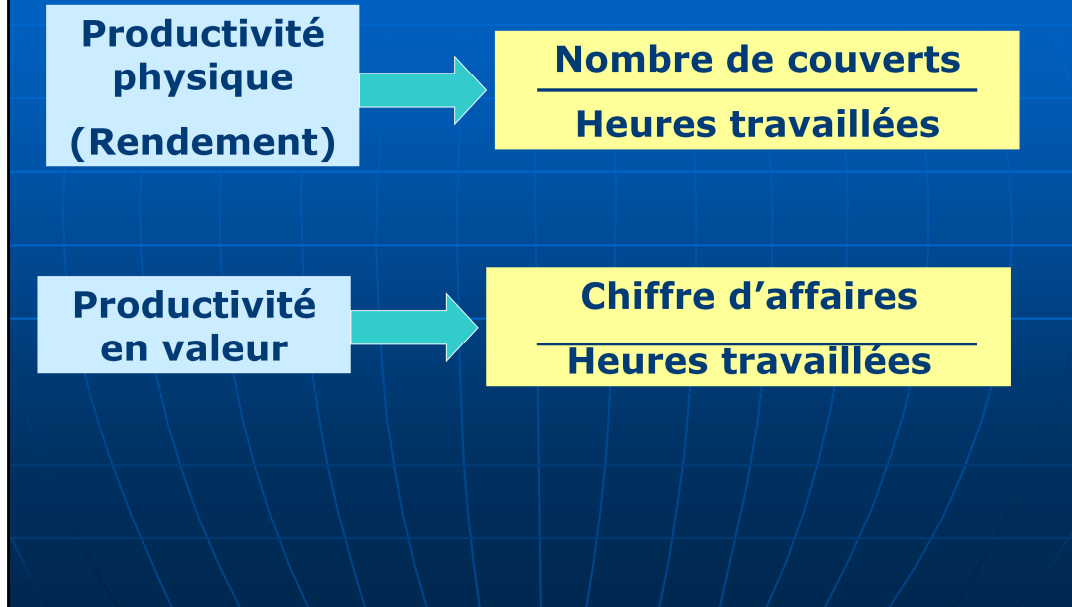


Les chaînes d'hôtel et de restaurants déterminent la productivité optimale à atteindre en fonction du concept, de la qualité de service souhaitée et de la profitabilité. Cette productivité devient la valeur de référence, la norme, mesurée au moins chaque mois, à partir de laquelle sont évaluées les équipes. Cette productivité optimale n'est pas la productivité maximale.

En effet, une productivité trop forte dégrade la qualité de service et les conditions de travail. C'est ce qui se passe par exemple lorsque les prévisions de fréquentation ne sont pas fiables et que l'on fait travailler les équipes en sous-effectif.

Bien sûr, une productivité trop faible dégrade la position concurrentielle et la profitabilité.

## La mesure de la productivité



Les indicateurs de productivité peuvent être classés en deux catégories.

Il y a tout d'abord les indicateurs de **productivité physique**, encore appelés indicateurs de **rendement**. Ils mettent en relation deux grandeurs physiques par exemple « nombre de couverts servis » ou de « chambres louées » / « Nombre d'heures travaillées ». Ce sont les plus pertinents car leur évolution dépend de la seule productivité.

La productivité peut être mesurée **en valeur**. Dans ce cas, le numérateur est une valeur monétaire et non pas physique. Le CA étant le produit de l'addition moyenne par le nombre de repas, le risque est de voir évoluer le ratio à cause de l'addition moyenne.