

Chapitre 1 : Le management des ressources humaines

I Quels sont les objectifs du manager de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés ?

Un manager doit atteindre plusieurs objectifs simultanément pour que son entreprise soit performante :

- il doit organiser le travail des salariés de façon la plus efficace possible. Pour ce faire, il définit les rôles de chacun et coordonne leurs actions ;
- il motive les salariés en jouant sur plusieurs leviers (ex. : *la rémunération, la promotion*), de façon à les rendre plus productifs ;
- il gère les différents événements qui peuvent affecter la bonne marche de l'entreprise (ex. : *les grèves*) et essaie de les éviter en mettant en place des outils (ex. : *la consultation régulière des salariés*).

II Quels sont les différents styles de direction ?

Chaque manager encadre les salariés de l'entreprise de façon différente, selon leur personnalité, leur expérience, mais aussi le secteur d'activité.

On peut néanmoins classer les styles de direction en deux grandes familles :

- le style plutôt autoritaire ou autocratique, dans lequel la hiérarchie est très marquée (et les niveaux hiérarchiques bien définis). Les salariés sont régulièrement contrôlés sur leurs résultats, ils ont souvent une autonomie et une prise d'initiatives limitées. La délégation est limitée au maximum ;
- le style plus participatif : les niveaux hiérarchiques sont moins nombreux. Les salariés bénéficient de davantage de marge de manœuvre dans leur travail : le principe de la délégation est davantage développé, avec plus d'autonomie accordée voire même encouragée pour les salariés.

III Quels sont les formes et les outils de la communication interne ?

On parle de communication interne dès qu'il s'agit d'informations circulant entre les membres d'une même entreprise. On distingue :

- la communication formelle, c'est-à-dire organisée et officielle dans l'entreprise, s'appuyant sur plusieurs supports (ex. : *les réseaux intranet, les réunions, les supports écrits*) ;
- la communication informelle, c'est-à-dire l'information circulant de façon officieuse et qui n'est pas maîtrisée par la direction de l'entreprise (ex. : *conversations, rumeurs...*).

La communication joue un rôle fondamental dans l'entreprise : elle permet de mieux coordonner l'action de chacun (ex. : *en informant sur les résultats d'une équipe, sur les objectifs fixés pour l'année en cours*), d'animer l'entreprise en améliorant les connaissances des salariés sur des thèmes précis (ex. : *la situation de la concurrence, les ventes d'une gamme de produits...*).

IV Comment motiver les salariés ?

Motiver les salariés est un moyen de renforcer la cohésion entre eux, d'améliorer leurs performances, d'éviter le *turn over* coûteux à l'entreprise.

Pour cela, les managers peuvent actionner différents leviers :

- la rémunération (via le versement de primes sur les résultats collectifs et/ou individuels) ;
- la formation qui permet aux salariés d'accroître leurs qualifications et donc d'accéder à des postes de niveau plus élevé ;
- la promotion.

Chapitre 2 : Le recrutement

I Comment l'entreprise adapte-t-elle ses ressources humaines à ses besoins ?

Les responsables des ressources humaines adaptent en continu ses ressources humaines en fonction de ses besoins via des plans d'action :

- quand les ressources humaines ne suffisent pas (*ex. : en cas de surcroît d'activité*), l'entreprise recrute des salariés ;
- quand les ressources humaines sont trop importantes, l'entreprise est amenée à licencier ;
- quand les métiers de l'entreprise évoluent, les dirigeants mettent en œuvre des plans de formation ;
- quand l'activité de l'entreprise fluctue, l'entreprise flexibilise son organisation (en recrutant des salariés sous des contrats spécifiques notamment).

II Quels sont les différents modes de recrutement utilisables par l'entreprise ?

Le recrutement interne est le fait d'offrir une promotion, de proposer une mutation à un salarié de l'entreprise. Cette forme de recrutement permet de diminuer les coûts et les risques de mauvais recrutement. C'est également un moyen de motiver les salariés qui savent que des perspectives d'évolution existent dans l'entreprise.

Le recrutement externe s'effectue via différents moyens :

- les offres d'emploi (publiées dans la presse générale, spécialisée ou sur Internet) ;
- la cooptation qui consiste à demander aux salariés de l'entreprise de proposer ou recommander des candidats qu'ils connaissent ;
- le recours aux cabinets de recrutement ou à Pôle Emploi.

Plusieurs méthodes sont ensuite utilisées pour sélectionner les candidats qui seront recrutés :

- l'analyse des dossiers de candidature (CV + lettre de motivation) est souvent une première étape ;
- les entretiens collectifs ou individuels ;
- les tests (mise en situation, analyse graphologique, tests psychotechniques). Les tests les plus utilisés aujourd'hui restent les tests de personnalité.

III Quelles sont les principales contraintes juridiques liées au recrutement ?

Une entreprise qui recrute un ou plusieurs salariés doit respecter un certain nombre de contraintes juridiques et doit accomplir des formalités administratives :

- il est interdit pour une entreprise de pratiquer de la discrimination lors du recrutement d'un salarié, c'est-à-dire de traiter de façon moins favorable ou d'écarter du poste une personne pour des raisons interdites par le droit (*ex. : en raison de l'âge, du sexe, de l'appartenance politique, de l'origine*) ;
- avant le recrutement effectif du salarié, son employeur doit effectuer auprès de l'administration une Déclaration unique d'embauche qui regroupe différentes formalités obligatoires (*ex. : déclaration à l'URSSAF, demande d'immatriculation du salarié au régime général des salariés...*).

Chapitre 3 : Le contrat de travail

I Quelles sont les caractéristiques essentielles du contrat de travail ?

Le contrat de travail est un accord conclu entre un employeur et un salarié qui fait naître des obligations pour chacun d'eux. Il prévoit que le salarié accomplisse une activité professionnelle, sous l'autorité et pour le compte de son employeur (on parle de lien de subordination).

En contrepartie, une rémunération lui est versée par son employeur.

II Quels sont les pouvoirs de l'employeur dans le cadre du contrat de travail ?

L'employeur exerce plusieurs pouvoirs sur ses salariés :

- celui d'édicter des règles concernant l'organisation du travail, on parle de pouvoir réglementaire. Ces règles sont notamment inscrites dans le règlement intérieur de l'entreprise : c'est un document obligatoire dans les entreprises d'au moins 20 salariés et rédigé par le chef d'entreprise, qui précise les mesures concernant la sécurité, l'hygiène et la discipline dans l'entreprise ;
- celui de sanctionner le comportement fautif d'un salarié. Le droit prévoit que la sanction (*ex. : avertissement, licenciement, rétrogradation*) doit être proportionnelle à la faute commise. De plus, certaines sanctions sont interdites (*ex. : toutes les sanctions pécuniaires*) et l'employeur doit respecter une procédure précise avant de sanctionner un salarié.

III Quels sont les principaux types de contrats de travail ?

Le contrat de droit commun est le CDI (contrat à durée indéterminée) : son terme n'est pas connu à l'avance. C'est la forme normale du contrat de travail, ce qui signifie que les autres contrats sont des exceptions.

On peut citer plusieurs exemples de contrats dits atypiques :

- le CDD (contrat à durée déterminée) dont le terme, connu des deux parties, est indiqué dans le contrat ;
- le CTT (contrat de travail temporaire) conclu entre un salarié et une entreprise de travail temporaire (*ex. : Randstad, ADECCO*) par lequel le salarié est mis à la disposition d'une entreprise utilisatrice pour une mission dont la durée est connue et figure dans le contrat. Le contrat de travail n'est donc pas conclu directement avec l'entreprise utilisatrice du salarié ;
- le contrat d'alternance est un contrat de travail combinant une formation pratique au sein d'une entreprise et une formation théorique en centre de formation d'apprentis (CFA).

Chapitre 4 : La rupture du contrat de travail

Le CDI peut être rompu à tout moment par l'une ou l'autre des parties, tout en respectant les dispositions prévues par le droit social.

I Comment le salarié peut-il mettre fin à son contrat de travail ?

Il existe deux modalités de rupture du contrat de travail à l'initiative du salarié :

- la démission, qui doit être signalée de façon claire par le salarié et ne donne pas droit aux allocations chômage (puisque'il ne s'agit pas d'une privation involontaire d'emploi) ;
- le départ à la retraite, qui n'est possible que lorsque le salarié atteint l'âge légal de départ à la retraite (*cet âge est fixé à 60 ans pour les salariés nés avant le 1^{er} juillet 1951 ; pour ceux nés après cette date, l'âge légal de départ à la retraite varie entre 60 ans et 4 mois et 62 ans*).

II Comment l'employeur peut-il mettre fin au contrat de travail du salarié ?

Il existe trois modes de rupture du contrat de travail :

- la mise à la retraite d'office peut être prononcée par l'employeur quand le salarié a au moins 70 ans. Lorsque celui-ci a entre 65 et 70 ans, il faut son accord pour que l'employeur le mette à la retraite d'office ;
- le licenciement pour motif personnel : c'est le comportement du salarié qui justifie dans ce cas le licenciement. Le législateur réclame une cause réelle et sérieuse pour justifier le licenciement d'un salarié par son employeur (*ex. : une faute, la non atteinte d'objectifs fixés...*) ;
- le licenciement pour motif économique : l'employeur peut supprimer un ou plusieurs emplois dans l'entreprise en raison de l'évolution de la situation économique, d'une baisse des commandes ou de la restructuration de l'entreprise.

Un employeur qui licencie doit se conformer au respect d'une procédure précise : une convocation à un entretien préalable, l'envoi d'un courrier annonçant la date et le motif du licenciement. De plus, un salarié licencié perçoit des indemnités de licenciement (sauf en cas de faute grave ou lourde).

III Quels sont les autres modes de rupture du contrat de travail ?

Un nouveau mode de rupture existe depuis quelques années : c'est la rupture conventionnelle, qui fait suite à un accord entre le salarié et son employeur.

Ce mode de rupture présente plusieurs avantages :

- o le salarié peut percevoir des indemnités négociées avec son employeur ;
- o il a le droit de percevoir des allocations chômage (contrairement à la démission) ;
- o l'employeur n'a pas à fournir de motif à la rupture ;
- o la procédure est considérablement allégée (il suffit de signer un document).

Chapitre 5 : La durée du travail

I Comment apprécier la durée du travail des salariés ?

Le temps de travail effectif est la durée pendant laquelle le salarié est à la disposition de son employeur. Le temps de pause, de repas n'est pas considéré comme du temps de travail.

La durée légale du travail en France est fixée à 35 h de travail effectif par semaine. Toute heure effectuée au-delà de ce quota est considérée comme une heure supplémentaire. La durée maximale quotidienne est fixée à 10 h.

II Quelles sont les règles encadrant le temps de travail ?

Les heures supplémentaires sont autorisées sous certaines conditions :

- leur rémunération est majorée par rapport aux heures légales (*ex. : de 25% en absence d'accord collectif pour les 8 premières heures*) et leur nombre est limité (à 220 h par an) sauf si un accord d'entreprise prévoit un dépassement de ce volume ;
- le salarié qui effectue un certain quota d'heures supplémentaires peut bénéficier d'un repos compensateur, c'est-à-dire d'un repos obligatoire, rémunéré comme du temps de travail.

Les salariés français ont droit à 5 semaines de congés payés (2,5 jours par mois travaillé).

Le Code du travail dresse la liste des jours fériés. Seul le 1^{er} mai est obligatoirement chômé et payé par l'employeur.

III Qu'est-ce que le travail à temps partiel ?

Le travail à temps partiel regroupe tous les contrats dans lesquels la durée effective du travail est inférieure à la durée légale (c'est-à-dire à 35 h par semaine).

Dans une grande majorité des cas, ce temps de travail partiel est subi par les salariés (qui souhaiteraient travailler à temps plein) et concerne les femmes.

Les employeurs recourent au travail partiel pour gagner en flexibilité (*ex. : disposer de main d'œuvre sur les périodes de forte activité dans la journée ou la semaine*).

Chapitre 6 : La rémunération

I Quels sont les différents éléments de la rémunération du salarié ?

La rémunération du salarié comprend plusieurs composantes, le salaire n'est qu'un élément :

- le salaire fixe : c'est le salaire de base prévu au contrat de travail ;
- les compléments variables : comme les primes (13^e mois), la participation aux résultats de l'entreprise, l'intéressement ;
- les avantages en nature (ex. : *appartement de fonction, forfait de téléphonie mobile, voiture de fonction*).

II Quels sont les objectifs de la politique de rémunération de l'entreprise ?

La politique de rémunération de l'entreprise a pour vocation de :

- motiver les salariés (notamment en individualisant les salaires, c'est-à-dire en faisant varier la rémunération des salariés en fonction de leurs résultats individuels et/ou collectifs) ;
- la partie collective de la rémunération permet d'assurer la cohésion, l'esprit d'équipe des salariés ;
- l'intéressement et la participation aux résultats sont un bon moyen de fidéliser les salariés, d'éviter le *turn over*. L'intéressement est mis en place facultativement par l'employeur tandis que la participation est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés. Il s'agit de verser aux salariés une partie des bénéfices réalisés par l'entreprise.

III Quelles sont les principales règles juridiques encadrant la rémunération des salariés ?

Même si le principe général en matière de rémunération est celui de la libre négociation du salaire entre l'employeur et le salarié, le droit du travail fournit un cadre légal :

- il existe en France un salaire minimum (appelé SMIC) en dessous duquel le salarié (sauf exceptions comme le contrat de professionnalisation ou d'apprentissage) ne peut être payé. *Le SMIC représente 9 € bruts de l'heure au 1^{er} janvier 2011 soit un salaire mensuel brut de 1 365 € pour 35 h ;*
- l'employeur est tenu de remettre au salarié chaque mois un bulletin de salaire comportant des mentions obligatoires (ex. : *le salaire brut et net, le nombre d'heures supplémentaires effectuées, le détail des différentes cotisations supportées par l'employeur et le salarié*). D'autres mentions sont au contraire interdites (ex. : *le nombre de jours de grève*) ;
- comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, l'employeur est tenu au respect du principe de non-discrimination. Cela signifie qu'il est interdit de différencier la rémunération entre plusieurs salariés en se fondant sur des éléments discriminants (ex. : *le sexe, l'âge*). À compétence égale, expérience égale, qualifications égales, le salaire de plusieurs salariés doit être identique.

Chapitre 7 : La formation professionnelle

I Quels sont les objectifs de la formation professionnelle ?

La formation est un investissement nécessaire pour permettre aux entreprises d'être compétitives. En effet, l'accroissement des qualifications et une adaptabilité permanente des salariés sont fondamentales pour anticiper ou suivre les évolutions technologiques mais aussi faire face à la concurrence. De plus, la formation constitue un élément de cohésion et de motivation du personnel.

Pour les salariés, la formation est un tremplin pour accéder à un niveau supérieur de qualification (et donc progresser en obtenant une promotion), pour changer de métier (on parle de reconversion), pour s'adapter aux évolutions d'un métier et donc le conserver.

II Qui finance la formation professionnelle ?

Différents acteurs contribuent au financement de la formation professionnelle en France :

- les entreprises assurent plus de la moitié du financement de la formation professionnelle : elles consacrent un pourcentage de leur masse salariale au financement de sessions de formations dans le cadre du plan de formation. Ce pourcentage est fixé par la loi (entre 0,15 et 1,6% de la masse salariale), mais une grande majorité d'entreprises dépassent largement ce minimum légal ;
- le reste du financement de la formation professionnelle est assuré par l'État et les régions (notamment le volet apprentissage), l'Unedic, les salariés eux-mêmes.

III Quelles sont les différentes modalités de formation à disposition des salariés ?

- Les employeurs peuvent prendre l'initiative de former leurs salariés en élaborant les plans de formation qui prévoient toutes les formations qui seront financées et proposées aux salariés.
- Les salariés peuvent également prendre l'initiative de se former grâce à plusieurs dispositifs :
 - le CIF (congé individuel de formation) au cours duquel le salarié perçoit toute ou partie de sa rémunération et suit la formation de son choix ;
 - le DIF (droit individuel à la formation) qui correspond à un crédit d'heures constitué par le salarié chaque année (20 h/ an) qu'il peut utiliser en adressant une demande à son employeur pour se former ;
 - la VAE (validation des acquis de l'expérience) qui permet de reconnaître l'expérience professionnelle d'un salarié et de lui valider tout ou partie d'un diplôme au titre de cette expérience acquise au fil des années.

Chapitre 8 : La négociation collective

I Qu'appelle-t-on « négociation collective » ?

La négociation collective correspond aux discussions organisées entre les partenaires sociaux (c'est-à-dire les représentants des employeurs et les syndicats de salariés ou encore les élus du personnel) dans le but d'aboutir à des accords ou conventions collectives.

La négociation collective permet d'adapter le droit du travail aux spécificités d'une branche, d'une entreprise et globalement d'améliorer les conditions de travail des salariés (même si des accords dérogatoires peuvent éventuellement modifier dans un sens moins favorable que la loi certaines conditions de travail des salariés). Elle est également un moyen d'anticiper les conflits sociaux en maintenant le dialogue entre les partenaires sociaux.

Le législateur a rendu obligatoire ces discussions entre partenaires sociaux notamment dans les entreprises de plus de 300 salariés, dans les entreprises comportant une section syndicale. Par exemple, au niveau des branches, les partenaires doivent entamer des négociations tous les 5 ans sur la question des classifications des emplois (c'est-à-dire sur les caractéristiques des emplois et les qualifications professionnelles correspondantes). Au niveau des entreprises, des négociations annuelles sont également prévues concernant les salaires.

Par ailleurs, rien n'empêche les représentants des salariés et des employeurs d'amorcer des négociations de façon libre.

Entamer les discussions ne signifie pas qu'un accord est forcément trouvé en fin de cycle de discussion : l'obligation de négocier ne signifie pas obligation de trouver un accord !

II Quelles sont les diverses formes d'accords issus de la négociation collective ?

La convention et l'accord se distinguent :

- la convention est un accord déterminant l'ensemble des conditions de travail pour une zone géographique donnée et pour un champ d'application donné (en général la branche) ;
- l'accord en revanche porte sur un ou quelques points précis (*ex. : l'organisation du temps de travail, la formation professionnelle*) et peut concerner toutes les branches d'activité, une branche en particulier, voire même une entreprise.

Les accords et conventions se négocient à plusieurs niveaux :

- au niveau interprofessionnel (c'est-à-dire au niveau de toutes les branches professionnelles comme par exemple *l'accord interprofessionnel sur l'emploi des seniors signé le 9 mars 2006*) ;
- au niveau des branches, c'est-à-dire d'un secteur d'activité (*ex. : un accord de branche a été conclu le 26 janvier 2011 par les partenaires sociaux de la restauration rapide instaurant notamment une revalorisation de la grille des salaires ainsi qu'une prime annuelle basée sur l'ancienneté*). Un accord ou une convention peut être étendu sur le plan géographique ou sectoriel par le ministre du Travail ;
- au niveau des entreprises (*ex. : la signature d'un accord d'entreprise le 22 février chez IBM France en faveur de l'emploi des handicapés*).

Pour être valable, un accord d'entreprise doit remplir deux conditions : l'accord doit être signé par un syndicat représentatif et un syndicat majoritaire ne doit pas s'opposer à la signature de cet accord.

Chapitre 9 : La représentation des salariés

I Quel est le rôle des représentants élus du personnel ?

Les représentants du personnel (délégués du personnel et membres du comité d'entreprise) sont élus par les salariés pour défendre leurs intérêts auprès de l'employeur.

- Les délégués du personnels sont élus tous les 2 ans dans les entreprises d'au moins 11 salariés et exercent un lien entre les salariés et le chef d'entreprise : ils représentent les salariés auprès de l'employeur (ex. : en présentant les réclamations collectives ou individuelles, en accédant à certaines informations sur les résultats ou les projets de l'entreprise). Ils sont également consultés dans certaines situations (ex. : *licenciement économique*) lorsque l'entreprise ne dispose pas de comité d'entreprise et peuvent contacter l'Inspection du travail s'ils observent des dysfonctionnements dans l'entreprise. Ils assistent également les salariés (ex. : *un salarié convoqué à un entretien préalable au licenciement peut demander à être accompagné d'un délégué du personnel*).

- Les membres du comité d'entreprise sont élus tous les 4 ans dans les entreprises d'au moins 50 salariés. Le CE est consulté sur divers sujets (ex. : *en cas de licenciement économique, sur la gestion et la marche générale de l'entreprise*).

Il dispose d'un budget versé par le chef d'entreprise afin de gérer les activités sociales et culturelles mises en place pour les salariés (ex. : *des services spécifiques comme les crèches d'entreprise, des aides financières, des activités culturelles comme les médiathèques...*).

Pour mener à bien leurs missions, les représentants du personnel (RP) disposent de moyens et d'une protection spécifique contre le licenciement :

- Le chef d'entreprise doit accorder un certain nombre de moyens aux représentants du personnel : un panneau d'affichage, un local, un crédit d'heures rémunérées, la liberté de circulation dans et en dehors de l'entreprise...

- L'employeur ne peut pas empêcher les RP d'exercer librement leur mission. Si c'est le cas, il est passible de sanctions pour délit d'entrave.

- Le chef d'entreprise ne peut licencier un représentant du personnel sans l'autorisation de l'inspecteur du travail.

II Quel est le rôle des délégués syndicaux ?

Les délégués syndicaux sont nommés par les syndicats pour défendre les intérêts de leurs membres.

- Les syndicats représentatifs (au nombre de 5 : CGT, CFDT, FO, CFTC, CFE-CGC) peuvent désigner un délégué syndical dans toutes les entreprises d'au moins 50 salariés.

- Dans les entreprises de moins de 50 salariés, les adhérents d'un syndicat peuvent décider de créer une section syndicale.

Les délégués syndicaux ont pour mission de représenter le syndicat dans l'entreprise et de défendre les intérêts des salariés syndiqués mais également de participer à la négociation collective en dialoguant régulièrement ou librement avec le chef d'entreprise (voir chapitre 8).

Tout comme les représentants du personnel, les délégués syndicaux bénéficient de moyens pour mener à bien leurs missions et sont protégés contre le licenciement pendant la durée de leur mandat (et même pendant les quelques mois qui suivent la fin de leur mandat).

Chapitre 10 : Les conflits collectifs

I Qu'est-ce qu'une grève ?

Une grève est la cessation collective et concertée du travail par le personnel d'une ou plusieurs entreprises pour des revendications d'ordre professionnel. La grève est un droit constitutionnel qui permet aux salariés de défendre leurs intérêts professionnels : en demandant une amélioration des conditions de travail ou de rémunération ou en s'opposant à des mesures prévues par la direction (ex. : *modification de l'organisation du temps de travail*).

II Comment est encadré le droit de grève des salariés ?

La liberté de grève est cependant encadrée par des règles :

- dans certains cas, le dépôt d'un préavis de grève est obligatoire (5 jours avant la date prévue de la grève, comme c'est le cas pour les agents de l'État) ;
- certaines formes de grève sont strictement interdites : la grève perlée (c'est-à-dire une cessation de travail limitée à quelques heures dans la journée) ou la grève de zèle (ralentissement de l'activité de l'entreprise en continuant le travail) ;
- certains motifs de grève ne sont pas autorisés (ex. : *la grève politique*) ;
- la grève d'un seul salarié n'est possible que sous conditions (qu'il réponde à un mot d'ordre national et/ou qu'il soit le seul salarié dans l'entreprise) ;
- les grévistes doivent respecter la liberté du travail des non-grévistes (ils ne doivent pas les empêcher d'accéder à leur poste de travail, sous peine de poursuites pénales). Les grévistes doivent également respecter les consignes de sécurité dans l'entreprise.

III Quelles sont les conséquences de la grève ?

La grève a des conséquences multiples :

- l'activité de l'entreprise peut être très diminuée, ce qui entraîne une perte d'activité donc de chiffre d'affaires, un risque de dégradation de son image de marque, un risque de démotivation des salariés voire même de fortes tensions (ex. : *il peut arriver qu'un salarié non-gréviste ne puisse être payé si le chef d'entreprise ne peut pas lui fournir de travail*) ;
- le contrat de travail des salariés grévistes est suspendu pendant la durée de la grève ; ils ne perçoivent pas de rémunération pour les jours de grève.

Chapitre 11 : Les facteurs de production et la productivité

I Qu'appelle-t-on « facteur travail » ?

Le facteur travail est un des facteurs de production. Il correspond aux moyens humains dont dispose l'entreprise pour réaliser son activité. Il est constitué de compétences physiques et intellectuelles. En contrepartie du travail réalisé, l'entreprise verse une rémunération.

Le facteur travail se comptabilise soit en valeur (en €), soit en volume (nombre d'heures travaillées, nombre de salariés).

II Qu'appelle-t-on « facteur capital » ?

Le facteur capital est le deuxième facteur de production dont dispose l'entreprise pour réaliser son activité. Il est constitué de tous les moyens matériels (robots, matériel informatique...) ou immatériels (logiciel informatique par exemple). Si la valeur est importante, l'entreprise répartira son utilisation sur plusieurs années : on parle alors d'investissement.

Le facteur capital se comptabilise soit en valeur (en €), soit en volume (nombre de robots, nombre de sites de production).

III Quelles sont les conséquences du progrès technique et de l'innovation ?

L'innovation en tant que processus de recherche de nouvelles solutions accompagne souvent le progrès technique. Les conséquences concernent :

- le consommateur qui trouve sur le marché de nouveaux produits correspondant à ses besoins ;
- l'entreprise qui améliore son processus de production et accroît ainsi son avantage vis-à-vis de la concurrence ;
- la société qui voit la pauvreté et les inégalités reculer.

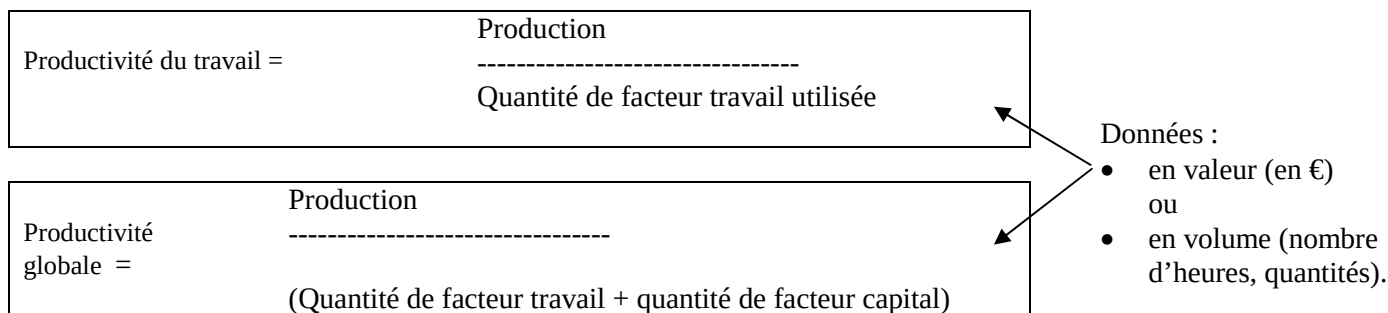
IV Qu'est-ce que la productivité et quels sont ses déterminants ?

La productivité est la mesure du rendement d'une production en fonction de la quantité de facteurs de production utilisée. Si pour une production identique, une entreprise utilise moins de facteur travail ou/et de facteur capital, la productivité augmente. On parle de productivité du travail (ou productivité apparente du travail) lorsque l'on ne prend en compte que le facteur travail. Si les deux facteurs de production sont pris en compte, on parle alors de productivité globale des facteurs.

Les éléments qui déterminent la productivité sont le facteur travail, le facteur capital et la combinaison de ces deux facteurs.

V Comment calculer la productivité ?

Le calcul consiste à comparer la production obtenue avec les moyens mis en œuvre :



Chapitre 12 : L'organisation de la production

I De quels choix dispose l'entreprise pour organiser sa production ?

Afin d'obtenir l'organisation la plus efficace, l'entreprise dispose de deux choix principaux :

- le choix technologique consiste à sélectionner les meilleures méthodes de production (par exemple la recherche d'une livraison « juste à temps » et la diminution des stocks) ;
- le choix stratégique définit ce que l'entreprise fait elle-même et ce qu'elle fait faire ou achète à d'autres entreprises. Ce choix dépend de la vision stratégique des managers.

II Qu'appelle-t-on production « à flux tendus » ?

La production à flux tendus correspond à une organisation limitant au maximum le temps et les coûts impartis à chaque étape de fabrication. On parle aussi de flux synchronisés ou de production en juste-à-temps.

Plusieurs objectifs sont visés :

- limiter les délais de production ;
- limiter les stockages de produits finis et semi-ouvrés et les coûts liés.

La finalité est de distribuer le produit au moment où le client en a besoin. Ce mode de production est complexe à mettre en œuvre et des défaillances peuvent apparaître lors d'événements inattendus (incident, grève, défaillance d'un fournisseur....).

III Pourquoi une entreprise utilise-t-elle la sous-traitance ?

La sous-traitance permet à l'entreprise de faire faire ce qu'elle n'arrive pas à réaliser elle-même.

Deux raisons principales conduisent l'entreprise à utiliser la sous-traitance :

- sa capacité de production est insuffisante. Elle a atteint le seuil de capacité de son unité de fabrication et les investissements seraient trop importants par rapport à la commande. On l'appelle la sous-traitance de capacité ;
- l'entreprise ne possède pas les compétences pour honorer tout ou partie d'une commande. Elle fait alors appel à des sous-traitants. On l'appelle la sous-traitance de spécialité ou de compétence.

La sous-traitance est encadrée par la loi n°75-1334 du 31 décembre 1975 : « la sous-traitance est l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant l'exécution de tout ou partie du contrat d'entreprise ou d'une partie du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage. »

La sous-traitance se différencie de l'achat auprès d'un fournisseur car la production confiée reste sous sa responsabilité. Le sous-traitant exécute donc ce que lui demande le donneur d'ordre.

Chapitre 13 : L'organisation du travail

I Quels sont les grands principes d'organisation du travail ?

Le début du XIX^e siècle voit apparaître l'industrialisation. F Taylor met en avant l' « organisation scientifique du travail » :

- la division horizontale du travail consiste à décomposer le travail en tâches élémentaires qui seront plus facile à réaliser pour un opérateur ;
- la division verticale du travail consiste à séparer les tâches d'exécution des tâches de décision.

Les objectifs visés sont :

- une meilleure productivité et donc plus de profit ;
- une diminution des coûts de production et donc une baisse des prix des produits offerts aux consommateurs ;
- un meilleur salaire versé aux ouvriers qui réalisent plus d'ouvrage sans travailler plus ;
- une recherche de coopération au sein de l'entreprise à la place du conflit.

II Qu'est-ce-que le fordisme ?

Le fordisme s'inspire du taylorisme pour aboutir à un processus de fabrication en continu : la chaîne de fabrication. Ford construira son succès sur ce travail à la chaîne qui permet de produire des voitures peu chères et fiables.

III Qu'est-ce-que le toyotisme ?

Le toyotisme est une méthode de travail qui fait suite au fordisme. Les améliorations sont réalisées de manière continue dans un processus où tous les membres de l'entreprise peuvent intervenir pour faire progresser l'organisation, de l'opérateur à l'ingénieur. Les éléments principaux sont la recherche de la qualité à tous les instants de la production et un pilotage par l'aval du processus qui s'effectue à flux tendus.

IV Quelles sont les nouvelles formes d'organisation du travail ?

L'augmentation de la concurrence oblige les entreprises à produire mieux et au bon moment. La flexibilité des organisations permet de répondre efficacement aux variations de la demande. De plus, partout où les coûts de la main d'œuvre augmentent, la mécanisation et la robotisation facilitent la production, et éliminent des contraintes pour l'homme. Dans le même temps, les métiers changent et sont plus qualifiés.

V L'entreprise place-t-elle l'homme au centre de son organisation ?

Les nouvelles formes d'organisation du travail placent l'humain au centre des préoccupations. De nombreux travaux montrent que sa motivation est un élément essentiel de la productivité. Les organisations cherchent ainsi à progresser dans la mise en place des facteurs de motivation et dans la participation des salariés aux activités de l'entreprise. Dans les nouvelles formes d'organisation, cette recherche constante du bien-être et de l'implication du salarié est parfois exacerbée. C'est le cas par exemple des nouvelles entreprises dont l'activité est liée aux technologies de l'information et de la communication.

Chapitre 14 : La valeur ajoutée et son partage

I Comment définir la valeur ajoutée ?

La valeur ajoutée représente la richesse créée par l'entreprise. Grâce à son savoir-faire, à ses compétences et à l'organisation des facteurs de production, l'entreprise crée une « valeur en plus » qui va répondre aux besoins des consommateurs.

II Comment se calcule la valeur ajoutée ?

La valeur ajoutée correspond uniquement à la contribution de l'entreprise, à ce qu'elle a apporté à travers son processus de production. Elle se calcule en faisant la différence entre le chiffre d'affaires et les consommations intermédiaires dont elle a eu besoin.

Chiffres d'affaires <i>Addition des ventes</i>	-	Consommations intermédiaires <i>Addition des achats facturés</i>	=	Valeur ajoutée
---	---	---	---	----------------

III Qui se partage la valeur ajoutée ?

La richesse ainsi obtenue va permettre de rémunérer les salariés qui ont œuvré pour cette création de valeur, mais aussi les actionnaires et les apporteurs de capitaux qui vont récupérer sous forme de dividendes pour les uns et d'intérêts pour les seconds une partie de la valeur créée. Pour son développement ou pour le renouvellement de ses moyens de production, une fraction de la valeur ajoutée restera dans l'entreprise. Enfin, l'État se sert de la valeur ajoutée pour calculer les impôts et collectera donc un pourcentage de cette richesse créée.

La valeur ajoutée est partagée entre :

- les salariés de l'entreprise en contrepartie de leur travail ;
- l'entreprise pour financer son développement ;
- l'État qui perçoit les impôts et taxes.

IV Comment la valeur ajoutée est-elle répartie en France ?

La répartition de la valeur ajoutée montre comment la richesse est distribuée entre les salariés, les actionnaires et l'État. Cet un indicateur illustre bien le rapport de force entre les différents agents économiques. Depuis 1989, la part des salariés dans la valeur ajoutée évolue peu autour de 67% alors qu'elle dépassait 74% dans les années 1980.

V Quels sont les enjeux du partage de la valeur ajoutée ?

La valeur ajoutée est au cœur de toutes les préoccupations. Son évolution illustre en fait la santé économique d'une entreprise ou même d'un pays si l'on agrège toutes les valeurs ajoutées sous la forme de l'indicateur « PIB ».

Son partage a des implications directes sur l'économie.

- Si la part distribuée aux salariés augmente, la consommation progresse,
- Si la part de l'entreprise augmente, les investissements seront favorisés.
- Si la part donnée à l'État par le biais des taxes augmente, la redistribution sera plus importante.

Les enjeux du partage de la valeur ajoutée sont triple :

- enjeu social (niveau de vie et redistribution aux ménages),
- enjeu économique (auto-financement et investissement des actionnaires),
- enjeu politique (niveau des taxes, part de l'État).

Chapitre 15 : Performance et croissance de l'entreprise

I Qu'appelle-t-on une entreprise performante ?

Le concept de performance repose sur le dépassement des objectifs fixés ou atteints par les concurrents. Ces objectifs peuvent être de différents types : économiques lorsqu'ils sont liés à l'activité de l'entreprise, sociaux lorsqu'ils concernent les salariés et les conditions de travail, environnementaux lorsqu'ils touchent des aspects écologiques ou citoyens.

II Quels indicateurs analysent la performance ?

De nombreux indicateurs peuvent être calculés et l'entreprise a la possibilité de créer ses propres indicateurs. Les entreprises utilisent généralement les mêmes indicateurs que leurs concurrents, ce qui permet des comparaisons :

- indicateurs économiques comme le chiffre d'affaires, la rentabilité, la valeur ajoutée ou encore la productivité. Ils sont souvent issus de la comptabilité de l'entreprise ;
- indicateurs sociaux comme le bien-être ou la motivation au travail, ou encore le nombre d'accidents du travail sur une année ;
- indicateurs environnementaux comme la quantité de déchets rejetés, la consommation d'énergie ou encore les actions sociales.

III Comment calculer l'indicateur de rentabilité d'une entreprise ?

L'indicateur de rentabilité est celui qui permet d'identifier si l'entreprise est « profitable ». Il existe de nombreux indicateurs qui expriment la notion de rentabilité. Le premier indicateur consiste à calculer le résultat de l'entreprise sur une année. Cet indicateur est automatiquement calculé en comptabilité.

Chiffres d'affaires <i>(Addition des ventes)</i>	-	Tous les coûts pour produire ou vendre <i>(Addition de tous les coûts d'achats)</i>	=	Résultat de l'entreprise <i>(Bénéfices ou pertes)</i>
---	---	--	---	--

IV Qu'est-ce que la croissance pour une entreprise ?

La croissance d'une entreprise est l'augmentation de son activité ou de sa taille. C'est un indicateur qui permet de voir comment l'entreprise évolue. L'augmentation du chiffre d'affaires ou des quantités vendues est un bon indicateur de la croissance, mais le nombre de salariés ou de sites de production, ou encore de points de ventes, peut aussi être un bon témoin de l'évolution d'une entreprise.

V Qu'appelle-t-on « croissance interne » et « croissance externe » ?

L'entreprise peut croître de deux manières : soit avec ses propres moyens en développant son activité, soit grâce à l'acquisition totale ou partielle d'autres centres de production déjà existants.

La croissance d'une entreprise correspond à l'augmentation de son activité et/ou de sa taille.

On distingue croissance interne et croissance externe.

La croissance interne correspond à l'augmentation de l'activité générée par une hausse des parts de marché, du nombre de produits proposés, des quantités produites par l'entreprise. L'activité en plus est donc créée à « l'intérieur » de l'entreprise.

La croissance externe est une augmentation de l'activité générée par l'acquisition de tout ou partie d'autres entreprises.

L'activité en plus provient donc de « l'extérieur » de l'entreprise.

Chapitre 16 : La croissance de l'économie et ses indicateurs

I Comment définir la notion de croissance économique ?

La croissance économique correspond à une augmentation des quantités vendues ou produites par un pays au cours d'une année. La croissance économique engendre une augmentation des revenus distribués aux ménages.

II Que signifient « niveau de vie » et « pouvoir d'achat » ?

Le niveau de vie et le pouvoir d'achat sont des concepts différents. Le niveau de vie correspond aux revenus perçus par les ménages en tenant compte de la composition de celui-ci, alors que le pouvoir d'achat introduit la quantité de biens et de services que l'on peut acheter avec ces revenus.

Le niveau de vie est égal au revenu du ménage divisé par le nombre d'unités de consommation (uc). Le niveau de vie est le même pour tous les individus d'un même ménage. Pour des revenus identiques, un célibataire n'a pas le même « niveau de vie » qu'un couple avec deux enfants.

Pour calculer le niveau de vie, il faut tenir compte de la composition des ménages que l'on divise en unités de consommation.

Selon l'INSEE, les dépenses (l'unité de consommation - uc), sont différentes d'un ménage à l'autre selon sa composition :

- le premier adulte du ménage : 1 uc,
- les personnes de 14 ans ou plus : 0,5 uc,
- les enfants de moins de 14 ans : 0,3 uc.

Le pouvoir d'achat est la quantité de biens et de services que l'on peut acheter avec une unité de salaire. Si les prix varient ou si les salaires changent, le pouvoir d'achat évolue :

- o si les prix à la consommation augmentent, le pouvoir d'achat diminue et si les prix à la consommation diminuent, le pouvoir d'achat augmente ;
- o si le revenu disponible augmente, le pouvoir d'achat augmente et si le revenu disponible diminue, le pouvoir d'achat diminue.

III Qu'exprime le PIB, indicateur principal de la croissance économique ?

Le PIB est l'indicateur qui mesure la quantité de richesses produites par un pays sur une année. L'évolution du PIB correspond à la mesure de la croissance économique. C'est un indicateur important et s'il fait l'objet de critiques négatives quant à son aspect purement quantitatif, les analyses montrent toutefois une corrélation forte entre les pays à PIB élevé et la qualité de vie des habitants. Pour analyser correctement la croissance, il est intéressant de calculer le PIB par habitant et d'analyser la dispersion des revenus distribués à la population.

Pour calculer le PIB, on fait la somme de toutes les valeurs ajoutées réalisées pendant une période donnée par les agents économiques résidents d'un pays en ajoutant la taxe sur la valeur ajoutée et les droits de douanes. Le calcul peut se faire pour une année, mais aussi par mois ou trimestre.

Chapitre 17 : Le développement durable

I Comment définir la notion de développement durable ?

La notion de développement durable consiste à prendre en compte à l'échelle mondiale les aspects environnementaux. Le développement durable repose sur une croissance économique efficace et socialement équitable, et qui reste écologiquement soutenable. Cette notion englobe l'aspect quantitatif et l'aspect qualitatif du développement.

II Quels indicateurs permettent de mesurer le développement ?

Il existe de nombreux indicateurs (espérance de vie à la naissance, durée moyenne de scolarisation, durée attendue de scolarisation, revenu national brut/habitant) qui se complètent et permettent des analyses différentes. La dimension économique a comme indicateur le PIB, et on le retrouve dans l'indicateur de développement humain (IDH) qui prend en compte des dimensions sociales comme la santé, l'éducation et le niveau de vie.

III Quelle économie convient pour un développement durable ?

Dès 1987, les fondements d'une économie plus durable ont été définis. Ces fondements sont d'ordre social, économique et écologique.

Pour répondre à cette problématique de développement durable, l'économie doit répondre aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs, avec une vision globale du temps et de l'espace.