

## Fiche

L'individu, par son activité de travail, produit de la valeur et constitue ainsi une véritable ressource pour l'organisation. La gestion des ressources humaines (qui consiste à gérer le personnel), suppose des arbitrages pour le préserver, le valoriser et le rétribuer, et de faire le choix entre l'internalisation et l'externalisation de certaines ressources humaines.

### 1. L'activité de travail

#### La distinction entre qualification et compétence

Le niveau de qualification et les compétences des salariés créent de la valeur et contribuent ainsi à la performance de l'organisation.

- **Qualification professionnelle** : ensemble des capacités professionnelles d'un salarié. Elle est sanctionnée par un niveau de formation et justifiée par son expérience professionnelle. De ce fait, la qualification désigne donc l'ensemble des diplômes (titres ou certifications) qui sont requis pour l'accès à un emploi ou à un statut dans une entreprise.
- **Compétences professionnelles** : capacité d'un individu à mobiliser et à mettre en œuvre des savoirs théoriques (connaissances), des savoirs pratiques (savoir-faire : techniques...) et des comportements (gestuel, relationnel...). Les compétences sont acquises par la formation initiale ou continue ainsi que par l'expérience de l'individu.

#### L'impact des conditions de travail sur le fonctionnement de l'organisation

Les conditions de travail déterminent le cadre dans lequel le salarié exerce son activité professionnelle. Elles comptent trois composantes.

- Les **composantes physiques et environnementales** : l'ensemble des conditions de travail liées aux tâches à réaliser et à l'environnement de travail dans lequel elles s'effectuent (un travail répétitif, une posture pénible, l'exposition à la chaleur, au bruit...).
- Les **composantes organisationnelles** : l'ensemble des conditions de travail liées à l'organisation du travail (le planning, le rythme de travail, les pauses...).
- Les **composantes psychologiques et sociales** : l'ensemble des conditions de travail liées aux relations sociales dans le travail qui génèrent des émotions et ont une influence sur l'état psychologique de l'individu (contraintes de délai, degré de responsabilité dans le travail, perspectives d'évolution...).

Les conditions de travail, bonnes ou mauvaises, ont des conséquences sur le comportement des acteurs :

- pour les **salariés** : motivation, efficacité au travail, absentéisme, syndicalisation, etc. ;
- pour l'**employeur** : formalités administratives et remplacement d'un salarié absent, diminution de la production, dégradation du climat dans l'entreprise, etc.

Pour l'entreprise, de bonnes conditions de travail sont la garantie d'attirer les meilleurs candidats au recrutement, d'avoir des équipes motivées et efficaces.

Les conditions de travail ont donc un **impact sur la performance des organisations**. En interne, elles favorisent le climat social, l'implication au travail et donc la performance. En externe, elles ont des répercussions sur l'image et la notoriété de l'organisation. Ainsi, en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle, l'employeur peut être condamné, car il est responsable de la santé et de la sécurité de ses salariés.

Pour améliorer les conditions de travail, l'employeur peut, par exemple, proposer des formations ou mettre à disposition du matériel de sécurité. Toutefois, ce type d'actions aura des conséquences financières qu'il conviendra d'évaluer.

 Exercice n°1

### 2. La rétribution de l'activité humaine

La rétribution du salarié se fait sous la forme du versement d'une rémunération en échange de son activité de travail, créatrice de valeur pour l'organisation.

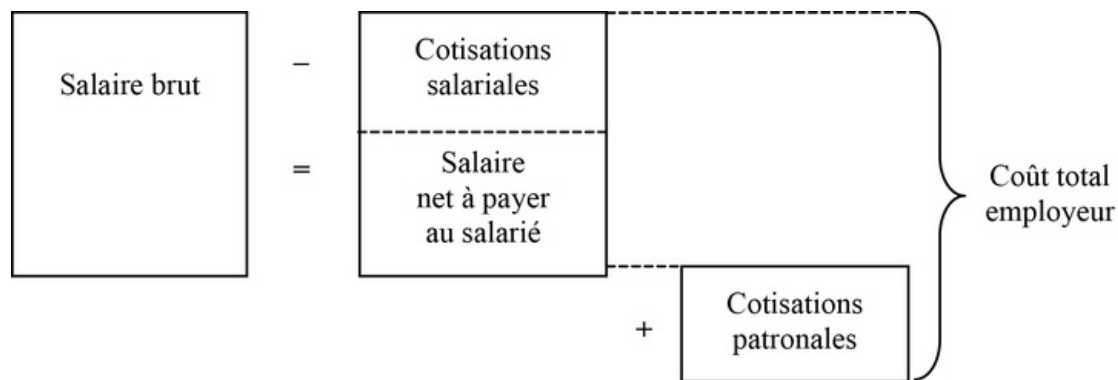
#### La rémunération individuelle

Le **saire de base** est celui qui a été négocié entre l'organisation et le salarié lors de l'embauche ou de négociations annuelles, en fonction de ses compétences et de ses qualifications.

Ce salaire doit être au moins égal au SMIC, qui est revalorisé chaque année par l'État, et aux salaires minimaux, figurant dans la

convention collective négociée entre représentants des employeurs et des salariés du secteur ou de l'entreprise.

À ce salaire de base peuvent s'ajouter les primes (d'ancienneté, exceptionnelle, de rendement, de treizième mois...), des avantages en nature (repas, voiture, logement...) ou des heures supplémentaires.



Le **salaire net** correspond au salaire brut après déduction des cotisations salariales. L'employeur devra, lui aussi, contribuer au système social en payant des **cotisations patronales** qui vont augmenter le **coût du travail**.

L'ensemble des cotisations, appelées « **cotisations sociales** », sont **calculées en fonction du salaire brut** et garantissent au salarié de percevoir une partie de sa rémunération en cas de maladie, de chômage, de retraite...

 [Exercice n°2](#)

 [Exercice n°3](#)

### La rémunération collective

Le salarié peut percevoir une **rémunération qui va dépendre des performances de l'organisation**. On parle de rémunération collective, qui peut prendre plusieurs formes.

- **La participation** : dispositif obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés.
- **L'intéressement** : dispositif facultatif, quel que soit le nombre de salariés.

Ces types de rémunérations permettent d'associer les salariés à la réussite de l'organisation puisqu'ils sont conditionnés aux bénéfices de l'entreprise ou à des objectifs de performance. Elles représentent donc une **source de motivation** des salariés, qui contribuent à augmenter les résultats de l'organisation pour en percevoir une partie.

## 3. L'évaluation de l'activité humaine

Pour améliorer la performance de l'organisation, il est important de **gérer au mieux ses ressources humaines**. Pour cela, l'entreprise peut évaluer son activité humaine au travers de différents indicateurs d'activité, représentant un outil de pilotage et de décision. Ils sont recensés dans le bilan social de l'organisation.

Le tableau de bord permet de visualiser, d'un coup d'œil, une série d'indicateurs, afin de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les évolutions prévisibles. Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart naît la mise en place de solutions par les responsables. Un tableau de bord peut être social, commercial, financier et permet la mesure des différentes performances de l'organisation.

Le bilan social (pour les entreprises de + de 300 salariés) est un état des lieux de la situation du personnel dans une organisation. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. Il permet ensuite de repérer les problèmes et dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines.

Certains indicateurs, comme le **taux d'absentéisme**, peuvent être le signe d'un désintéressement des salariés pour leur travail. Ainsi, il est important d'en analyser les causes. En outre, l'absentéisme entraîne un surcroît de travail pour les autres salariés et une désorganisation de la production.

D'autres indicateurs, comme le **taux de rotation** (ou *turnover*), permettent d'apprécier la faculté de l'organisation à garder ses salariés et à analyser les mouvements du personnel. Un taux de rotation élevé est le signe du manque de stabilité du personnel. Cela peut représenter un surcoût lié au recrutement et à l'intégration des nouveaux salariés, ainsi qu'une perte de qualifications et de compétences pour l'entreprise.

Pour mesurer la performance de son activité de travail, l'organisation peut calculer la productivité du travail. En comparant la production réelle à la quantité de travail nécessaire pour réaliser cette production, l'organisation calcule l'efficacité de son activité de travail.

La productivité par salarié se calcule en divisant le nombre de produits fabriqués par le nombre de salariés.

La productivité horaire se calcule en divisant le nombre de produits fabriqués par le nombre d'heures de travail nécessaires.

La productivité peut être calculée en volume (ci-dessus) ou en valeur (en euros).

Pour augmenter sa productivité, l'entreprise peut, par exemple, améliorer les conditions de travail, motiver ou former davantage ses salariés, revoir son organisation du travail...

 Exercice n°4

## 4. Les liens de travail

### La contractualisation des relations de travail

Le salarié et l'entreprise pour laquelle il travaille concluent un contrat de travail qui va définir les droits et les obligations des deux parties. Un contrat de travail est un contrat entre un travailleur et un employeur, par lequel le travailleur s'engage auprès de l'employeur à exécuter un travail sous l'autorité de celui-ci contre rémunération. Il définit la fonction, le statut, la durée du travail, les horaires, le salaire, les congés payés...

 Exercice n°5

L'auto-entrepreneuriat

Cependant, certains individus optent pour une forme de travail plus indépendante et préfèrent l'auto-entrepreneuriat. L'auto-entrepreneur choisit d'exercer une activité individuelle non salariée. Il peut s'agir d'une activité commerciale, artisanale ou libérale.

Conflits et consensus

Les relations de travail peuvent parfois être source de conflits. Ceux-ci doivent être résolus au plus vite, car ils peuvent nuire à la cohésion du groupe. Le responsable peut alors avoir recours à la médiation, à l'arbitrage, et, en cas d'échec de ces deux mesures ou en cas d'urgence, à l'autorité hiérarchique qui tranchera définitivement. Il existe une autre mesure : le consensus ou compromis à la vertu de la décision collective puisqu'il permet la résolution du conflit par le consentement de toutes les parties concernées.

### À retenir

L'individu, avec des caractéristiques professionnelles comme ses compétences et ses qualifications, enrichit l'organisation par son activité de travail. Cette activité est influencée par les conditions de travail dans l'organisation et par la rémunération qui lui est versée en contrepartie de ses efforts. La productivité du travail peut être mesurée par différents indicateurs. Il est important d'évaluer dans quelle mesure les ressources humaines contribuent davantage à la création de richesse qu'elles ne coûtent à l'organisation. Pour conclure, il apparaît que l'activité de travail constitue à la fois une charge et une ressource pour l'entreprise. L'activité humaine doit donc être évaluée régulièrement et pour cela l'entreprise dispose d'outils d'aide à la décision comme les tableaux de bord et le bilan social. Les liens de travail se matérialisent par un contrat de travail et de nouvelles formes d'activité indépendante font leur apparition, comme l'auto-entrepreneuriat. Ces relations peuvent parfois être conflictuelles et nécessitent alors des interventions rapides pour ne pas nuire à la cohésion du groupe de travail.