

# Chapitre 4 L'activité de travail au sein des organisations

---

L'un des enjeux pour l'organisation est donc d'optimiser ses conditions de travail afin de mettre en place un cadre propice à la productivité et à la performance des équipes. Des entreprises instaurent une démarche de qualité de vie de travail pour les optimiser.

## 1. Quelles ressources apporte l'individu par son activité de travail ?

L'individu est un élément essentiel de la pérennité d'une organisation. Par ses compétences et ses qualifications, l'individu contribue au bon fonctionnement et à la performance de celle-ci.

### A. L'approche par compétences

L'individu mobilise des compétences qui seront nécessaires pour bien occuper son poste de travail. Les compétences renvoient à la capacité à mettre en œuvre, dans un travail, un ensemble de :

- **Savoirs** : connaissances générales, théoriques acquises par un individu dans le cadre de sa formation initiale ou continue (exemple : lire, écrire, compter, connaissances de la législation, connaissances en ressources humaines, connaissances en sciences de gestion...)
- **Savoir-faire** : renvoie à la capacité d'agir, de faire, de mettre en œuvre afin d'effectuer une tâche ou une mission (exemple : savoir faire du pain, savoir faire une affiche de communication, savoir faire un CV, savoir négocier un contrat ou une rémunération...)
- **Savoir être** : renvoie aux qualités individuelles et à la personnalité de l'individu. Le savoir être s'avère être une composante difficile à observer puisque l'interprétation de l'homme est subjective (exemple : rigueur, autonomie, adaptabilité, enthousiasme, créativité...).

Pour s'assurer de la bonne tenue d'un métier, l'individu devra s'accorder à acquérir, maîtriser et développer l'ensemble des compétences nécessaires à celui-ci.

Exemple : pour un poste de chargé de clientèle au sein d'une banque, l'individu devra maîtriser différentes compétences comme :

- **Savoirs** : maîtrise des thématiques Bourse, épargne, assurance vie, banque et crédit ;
- **Savoir-faire** : maîtrise des procédures et du risque, très bonne expression écrite et orale
- **Savoir être** : qualités d'accueil et d'adaptation, esprit d'équipe, dynamisme.

L'approche par compétences est centrée sur l'individu et son développement. Enformant et en développant les compétences du collaborateur, l'organisation pourra notamment :

- ✓ Adapter au mieux ses besoins aux ressources dans une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- ✓ Créer de la richesse et de l'intelligence collective, notamment par le partage de savoirs
- ✓ Avoir des salariés plus polyvalents et plus performants.

## B. L'approche par qualification

L'individu est également doté de qualifications qui peuvent, en fonction des postes, être essentielles à la bonne tenue du poste. Attachée au poste de travail, une qualification permet d'apprécier la valeur professionnelle d'un individu à travers sa formation (initiale ou continue, comme le baccalauréat par exemple) et son expérience professionnelle (ex. : deux ans passés au sein d'une direction commerciale en qualité de chargé de ressources humaines). Certaines organisations peuvent vouloir des qualifications attendues pour un poste précis.

- **Exemple de qualification** attendue pour le poste de responsable des ressources humaines au sein d'une organisation de prêt-à-porter : 5 ans d'expérience en ressources humaines et un bac + 5 dans le domaine des ressources humaines.

En fonction de la qualification attendue pour le poste, certains éléments peuvent varier, comme la rémunération ou le niveau de responsabilité. L'individu va donc apporter sa force de travail en fonction de ses compétences et de ses qualifications. Ces deux éléments s'avèrent être complémentaires dans la composante de l'individu en tant qu'acteur dans l'organisation.

## C. Les outils pour faciliter l'activité de travail

Certains outils permettent de faciliter la gestion des ressources humaines et le parcours professionnel de l'individu.

### 1) La fiche de poste

La fiche de poste permet de décrire de manière précise le contenu du poste de travail offert par une organisation. Elle présente les tâches que devra réaliser le salarié en occupant ce poste. Plusieurs rubriques sont renseignées afin de décrire de la manière la plus exhaustive possible le contenu du poste :

- **L'intitulé du poste** : la nature du poste (chargé de communication par exemple)
- **Les tâches à réaliser** (effectuer la veille communicationnelle, réaliser des actions de communication)
- **Les compétences requises** (maîtrise de Photoshop, d'In Design, travail d'équipe, anglais)
- **Les qualifications nécessaires** pour tenir ce poste (bac+2 en communication et une première expérience dans la communication)
- **Les conditions d'exercice** : montrent les modalités de tenue de poste (travail de jour, de bureau par exemple)
- **Le rattachement hiérarchique** : montre à quel service, ou quelle personne, est rattaché le poste.

Les rubriques d'une fiche de poste peuvent varier en fonction des organisations.

### 2) Le profil de compétences

Le profil de compétences est un outil qui répertorie l'ensemble des compétences acquises tout au long du parcours professionnel de l'individu. Ce profil de compétences permet :

- ✓ **Au salarié** de mieux connaître l'ensemble de ses savoirs, savoir-faire et savoir être afin de définir plus clairement son profil et son projet professionnel. Le salarié pourra définir des axes d'amélioration et se former afin de parfaire son profil de compétences (ex. : se former à l'anglais commercial pour travailler à l'international)

- ✓ **À l'organisation** d'identifier plus facilement le profil du candidat ou du salarié afin de lui proposer un poste en adéquation avec les besoins de l'entreprise.

## 2. Quel cadre de travail pour l'individu au sein de son organisation ?

Les conditions de travail décrivent le cadre dans lequel le salarié effectue son travail. L'employeur doit prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés (article L.4121 du Code du travail).

### A. Les facteurs d'influence des conditions de travail

Au-delà de l'obligation légale de l'employeur, les conditions de travail peuvent être influencées par différents facteurs :

- ✚ **Physiques** : directement liés à l'état de santé et physique du salarié. Le travail peut avoir une répercussion sur la santé du travailleur (ex. : mal de dos, troubles musculo squelettiques, posture gênante...)
- ✚ **Environnementaux** : liés au poste de travail et à l'environnement de celui-ci. Les facteurs environnementaux regroupent également les moyens dont dispose le salarié pour exécuter ses missions (ex. : travail sur écran, travail de nuit, niveau sonore, température élevée)
- ✚ **Organisationnels** : liés aux règles d'organisation, d'aménagement du travail (ex. : surcharge de travail, mauvaise répartition des tâches, travail à la chaîne ou automatisé, règles liées au travail)
- ✚ **Sociaux** : liés aux rapports entre le salarié et ses collègues ou sa hiérarchie. De bons rapports peuvent avoir un impact positif sur les conditions sociales du salarié dans son travail (ex. : type de management, absence de communication avec les collaborateurs, conflits entre les collaborateurs) ;
- ✚ **Psychologiques** : situations de travail pouvant avoir un impact sur le mental du salarié, être source de risques professionnels (ex. : difficulté pour séparer la vie privée de la vie professionnelle, travail stressant, souffrance au travail).

Les facteurs liés aux conditions de travail doivent être observés dans leur ensemble et sans n'en négliger aucun. En effet, étroitement liés, ces facteurs permettent d'offrir au salarié le cadre le plus propice pour réaliser son travail.

### B. Les acteurs des conditions de travail

Différents acteurs, qu'ils soient à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, ont un rôle essentiel dans l'enjeu des conditions de travail.

- ❖ L'employeur : au-delà de l'obligation légale de l'employeur de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des salariés, l'employeur va être le garant de la bonne tenue des conditions de travail. Il réalise des actions de prévention des risques et met en place les actions d'information allant dans ce sens.
- ❖ Le salarié : il est le premier bénéficiaire des conditions de travail dans l'organisation. Il peut être force de proposition, notamment lors d'enquêtes sur la qualité de vie au travail ou lors de l'entretien annuel d'évaluation.

- ❖ Le comité social et économique : le CSE a notamment pour rôle de promouvoir la santé, la sécurité et les conditions de travail des salariés.
- ❖ La médecine du travail : elle a pour mission d'assurer et de préserver la bonne santé du collaborateur dans son travail.
- ❖ L'Anact : l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail a pour but d'améliorer les conditions de travail des organisations tout en veillant à leur efficacité.
- ❖ L'INRS : l'Institut national de recherche et de sécurité a pour vocation de contribuer à la prévention des accidents de travail et des maladies professionnelles en assurant la protection de la santé et de la sécurité du salarié dans son travail.

## C. L'auto-entrepreneuriat et les conditions de travail du salarié

Certains statuts d'entreprise peuvent avoir une influence sur les conditions de travail du salarié. L'auto-entrepreneuriat (appelé dorénavant micro-entrepreneuriat) est un régime permettant aux personnes physiques d'exercer une activité commerciale, artisanale ou libérale (hormis certaines activités) à titre principal ou complémentaire. En effet, l'activité d'auto-entrepreneur peut être notamment exercée en parallèle d'une activité en tant que salarié en CDI, en CDD ou en tant qu'étudiant.

L'auto-entrepreneur est indépendant. Il signe des contrats avec ses clients pour s'assurer une rémunération en contrepartie des prestations qu'il réalise pour eux. Les conditions de travail d'un auto-entrepreneur peuvent, en fonction de l'individu ou de la nature de l'activité, présenter certaines contraintes :

- 📌 L'auto-entrepreneur peut se sentir isolé, du fait de travailler et de prendre ses décisions seul
- 📌 L'auto-entrepreneur, comme un chef d'entreprise, ne dispose pas de congés payés ni d'allocation-chômage en cas de cessation d'activité
- 📌 Une certaine dépendance peut se créer avec la personne avec qui l'auto-entrepreneur passe le contrat, notamment si celui-ci concerne une partie importante du chiffre d'affaires ;
- 📌 La séparation entre la vie privée et la vie professionnelle peut être réduite.

Néanmoins, l'évolution du statut peut présenter différents avantages :

- Offre un complément de salaire non négligeable pour les personnes exerçant déjà une activité principale
- Permet de se lancer seul(e) dans une nouvelle activité en engageant peu de ressources
- Aucune cotisation n'est à payer si l'activité ne rapporte pas d'argent.

## 3. Quel est l'impact des conditions de travail sur l'activité ?

Les conditions de travail peuvent avoir des conséquences directes sur le comportement des acteurs.

### A. Les enjeux des conditions de travail

Des bonnes conditions de travail (mise en place d'un bon système de rémunération, prise en compte des risques psychosociaux, aménagement des horaires de travail, mise en place de séances de yoga, mise en place d'actions de formation...) peuvent avoir des conséquences positives pour l'organisation et le salarié.

#### ➤ *Pour l'organisation :*

- **Baisse de certains indicateurs** comme le taux d'absentéisme, de turn-over ou encore de gravité

- **Baisse du risque de maladies professionnelles** grâce à une prévention des risques efficace  
amélioration de l'image de marque et augmentation de la notoriété de l'organisation
- **Fidélisation des collaborateurs**
- **Augmentation des performances de l'organisation** (sociale, financière commerciale, environnementale, organisationnelle).

➤ **Pour le salarié :**

- Baisse des maladies professionnelles et des troubles musculo squelettiques
- Baisse des différents taux : accidents du travail, absentéisme, turn-over
- Baisse du stress, des dépressions et des risques de burn-out
- Baisse des risques liés au harcèlement
- Augmentation de la motivation
- Plus de fidélité à l'organisation.

De mauvaises conditions de travail auront, a contrario, des répercussions négatives pour l'entreprise et le salarié.

➤ **Pour l'entreprise :**

- augmentation de l'absentéisme, du turn-over et des accidents du travail ;
- augmentation des maladies professionnelles ;
- impact sur l'image de marque (risque de boycott de certains clients) ;
- augmentation des coûts cachés liés au travail (absentéisme, maladie professionnelle, image de marque, coût de remplacement d'un salarié...) ;
- risque de grève ;
- détérioration du climat social ;
- augmentation des conflits.

➤ **Pour le salarié :**

- augmentation de l'absentéisme, des accidents du travail et du turn-over ;
- risques liés aux harcèlements ;
- risques de troubles musculo squelettiques ;
- risque de démotivation ;
- risque de suicide ;
- risque de démission ;
- augmentation du stress et des risques psychosociaux ;
- augmentation des conflits entre les salariés et l'organisation.

Bien que représentant un coût (formation, ergonomie...), l'amélioration des conditions de travail s'avère donc être un gage de performance et de pérennité pour l'organisation.

## **B. Les conflits, mal nécessaire de l'activité de travail**

Certaines situations de travail, comme la dégradation des conditions de travail ou encore la surcharge de travail, peuvent provoquer des conflits au sein d'une organisation. Un conflit est une opposition violente ou fermée de sentiments. Un conflit au sein d'une organisation peut avoir des conséquences négatives :

- absentéisme, turn-over
- échec de projet
- non-atteinte des objectifs

- démotivation
- stress, troubles du sommeil
- départ d'un ou de plusieurs salariés
- dégradation de l'image de marque et de la notoriété de l'entreprise
- baisse de la performance.
- 

Plusieurs solutions permettent de résoudre un conflit.

- ✚ **Le médiateur** : intervenant extérieur qui va être désigné par les deux parties afin de faciliter la discussion entre les deux acteurs et de trouver un terrain d'entente.
- ✚ **Le recours hiérarchique** : le supérieur hiérarchique va essayer de régler le conflit en prenant l'avis des deux acteurs.
- ✚ **L'arbitrage** : les deux acteurs vont choisir de concert un arbitre afin de trouver une solution fiable pour tous les acteurs.
- ✚ **La négociation** : permet également de prendre en charge le conflit afin de trouver une solution et de concilier les points de vue.

Le conflit et sa résolution peuvent également avoir des conséquences positives pour l'organisation et les salariés, ils :

- Permettent de libérer la parole et d'atteindre un consensus
- Permettent de renforcer les liens entre les collaborateurs
- Permettent d'améliorer la cohésion
- Permettent d'avoir des personnes plus impliquées
- Peuvent être source de créativité
- Permettent d'insuffler une dynamique de changement.

Le conflit peut donc être source de performance et gage de pérennité pour l'organisation. Bien résolu, le conflit permet d'obtenir un consensus au sein de l'organisation.