

DÉCEMBRE 2016

# La Revue

N°05

des conditions  
de travail

CONDITIONS DE TRAVAIL  
DANS LES TPE/PME :  
COMMENT MOBILISER ET INNOVER ?

---

Andréas Agathocléous  
Thierry Balannec  
Mélanie Bulet  
Vincent Chevrier  
Olivier Crasset  
Nathalie Darène  
Elise Effantin  
Irène Gaillard  
Vincent Guilloux  
Franck Henry

---

Frédéric Huet  
Martine Huyon  
Patrick Lainé  
Marc Malenfer  
Alexandre Mallard  
Olivier Mériaux  
Stéphane Michun  
Sandrine Nahon  
Philippe Négroni  
Michel Parlier

---

Catherine Pinatel  
Célia Quériaud  
Thierry Rousseau  
Nathalie Roux  
Béatrice Sarazin  
Olivier Torrès  
Philippe Trouvé  
Magali Wild-Dubois

Anact Aract

LE RÉSEAU

DÉCEMBRE 2016

N° 05

# La Revue

des conditions  
de travail

CONDITIONS DE TRAVAIL  
DANS LES TPE/PME :  
COMMENT MOBILISER  
ET INNOVER ?

---

**D**estinée à un public de chercheurs, de praticiens et de consultants, cette nouvelle revue ambitionne d'approfondir et de renouveler le regard porté sur les évolutions du travail.

*La Revue des conditions de travail* propose de cheminer sur deux voies :

- La première empruntera le très riche matériau issu des expérimentations menées par le réseau Anact-Aract (notamment dans les PME) et des consultants en entreprises, comme autant d'expériences originales de conduite concertée du changement.
- La seconde prendra appui sur des contributions scientifiques issues des nombreuses disciplines convoquées par le travail et les conditions de son exercice.

Le pari de *La Revue des conditions de travail* est de faire discuter les intérêts singuliers avec les problématiques générales, les acquis théoriques avec les connaissances issues de la pratique... Face à la dispersion des savoirs, mais aussi devant la nécessité d'en créer de nouveaux, la rencontre de ces deux voies est seule à même de dépasser la déploration des dysfonctionnements et de proposer des pistes d'amélioration légitimes et pertinentes.

*La Revue des conditions de travail* s'adressera deux fois par an à une large communauté de chercheurs, praticiens et intervenants engagés dans la compréhension des enjeux et des modes d'action associés à la transformation du travail.

Pour cela, la Revue se veut :

- Un **creuset** alimenté par les travaux de capitalisation issus de l'expérimentation du réseau Anact-Aract, les études, mais aussi par des productions – enquêtes, travaux de chercheurs et de consultants – de différents milieux.
- Un **incubateur d'idées** propice à la controverse et à la mise en débat.
- Un **espace pluridisciplinaire** et **interinstitutionnel**, nourri par des apports issus de la psychologie du travail, la sociologie, les sciences de gestion, l'ergonomie, etc.

L'objectif ultime de *La Revue des conditions de travail* consiste à proposer des pistes de réflexion sur ce qui, aujourd'hui, conditionne la qualité du travail et de son environnement. En effet, le travail est traversé par de nombreuses controverses sur son devenir et son organisation. Ces controverses sont structurantes. Il est important d'en faire état pour s'approcher au plus près des réalités de terrain et examiner comment les acteurs s'emparent des questions du travail et élaborent des solutions satisfaisantes. L'enjeu est d'importance, tant pour l'avenir des entreprises que pour les conditions de travail des salariés.

---

**Nota : Le contenu des articles et les propos relatés n'engagent que la seule responsabilité de leurs auteurs.**

# SOMMAIRE

## {avant-propos et présentation du numéro}

---

- 06 **CONDITIONS DE TRAVAIL  
DANS LES TPE/PME :**  
COMMENT MOBILISER ET INNOVER ?  
Olivier Mériaux et Thierry Rousseau

## {entretiens}

---

- 15 **LES DIVERS MONDES DES TPE :**  
MODÉLISONS POUR Y VOIR CLAIR  
entretien avec Philippe Trouvé
- 27 **LES PME SONT ABSENTES DES  
RÉFLEXIONS SUR LE TRAVAIL  
ET LE MANAGEMENT**  
entretien avec Olivier Torrès
- 32 **LES TPE ET LE MARCHÉ :**  
L'IMPORTANCE DES INNOVATIONS ORDINAIRES  
ET INCRÉMENTALES  
entretien avec Alexandre Mallard
- 38 **POUR BIEN PERCEVOIR LA TPE,  
IL FAUT D'ABORD ANALYSER  
SON ENVIRONNEMENT**  
entretien avec Stéphane Michun

## {controverses et discussions}

---

- 46 **TRÈS PETITES ENTREPRISES :**  
LES COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES,  
BASE DE LA SANTÉ AU TRAVAIL  
par Irène Gaillard
- 55 **L'INFLUENCE DES STATUTS D'EMPLOI  
SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL :**  
L'EXEMPLE DES COLLECTIFS DE TRAVAIL  
DANS L'ARTISANAT  
par Olivier Crasset
- 65 **MOBILISER LES TPE :**  
UN DÉFI POUR LA PRÉVENTION  
par Marc Malenfer (INRS), Patrick Lainé (INRS)  
et Thierry Balannec (Carsat Bretagne)
- 77 **INTRODUIRE L'USAGE DU NUMÉRIQUE  
DANS UNE TPE :**  
COMMENT INTÉGRER LA SINGULARITÉ DES PRATIQUES  
DE TRAVAIL DANS LE DÉPLOIEMENT DE NOUVEAUX OUTILS ?  
par Frédéric Huet et Nathalie Darène
- 85 **LA PRÉVENTION DANS LES TPE  
À L'ÉPREUVE DES SPÉCIFICITÉS  
TERRITORIALES ET CULTURELLES**  
par Philippe Négroni et Elise Effantin

### { retour de terrains }

---

- 97 **UNE DÉMARCHE PARTENARIALE  
D'AMÉLIORATION DES CONDITIONS  
DE TRAVAIL DANS LE SECTEUR  
DE LA CONSTRUCTION BOIS**  
par Andréas Agathocléous et Magali Wild-Dubois
- 107 **CONSTRUIRE ET RECONSTRUIRE  
LA SANTÉ AU TRAVAIL ENTRE PAIRS  
DANS DES CLUBS D'ENTREPRISES**  
par Sandrine Nahon, Célia Quériaud  
et Vincent Guilloux
- 119 **AMÉLIORER LA QVT DANS LES PETITES  
STRUCTURES DE L'AIDE À DOMICILE :  
LE RÔLE D'UN TIERS-CAPACITANT**  
par Martine Huyon et Vincent Chevrier

### { ressources et points d'appui }

---

- 130 **UNE INNOVATION SOCIALE  
POUR RÉDUIRE L'ISOLEMENT  
DES DIRIGEANTS DE TPE :  
L'EXPÉRIENCE D'UN SERVICE DE REMPLACEMENT**  
par Nathalie Roux
- 138 **COMMENT AIDER LES CHEFS  
D'ENTREPRISE ET LES DÉLÉGUÉS  
DU PERSONNEL À INVESTIR LE CHAMP  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL**  
par Catherine Pinatel et Franck Henry

### { recension d'ouvrages }

---

- 147 **LA PRÉVENTION DES RISQUES  
PSYCHOSOCIAUX. CONCEPTS ET  
MÉTHODOLOGIES D'INTERVENTION**  
Tony Machado (2016),  
Presses universitaires de Rennes, coll.  
Psychologie, 375 p.,  
par Michel Parlier
- 154 **LE TRAVAIL PASSIONNÉ.  
L'ENGAGEMENT ARTISTIQUE,  
SPORTIF OU POLITIQUE**  
Nathalie Leroux et Marc Lorient (2015),  
Érès, Paris, 288 p.,  
par Mélanie Burlet

# CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LES TPE/PME :

{ **avant-propos** }

comment mobiliser et innover ?

## **Olivier Mériaux**

Directeur technique et scientifique - Anact

## **Thierry Rousseau**

Rédacteur en chef de *La Revue des conditions de travail*

---

Le monde des TPE/PME est caractérisé par sa grande hétérogénéité, tant au plan du statut des entreprises, du profil et de la place du dirigeant que de leur stratégie et de leur mode de fonctionnement. Ce constat est partagé par l'ensemble des spécialistes qui interviennent dans les petites entreprises. Comment alors approcher cette diversité, favoriser le développement de ces entreprises et soutenir des modes d'interventions efficaces en faveur de l'amélioration des conditions de travail ? Telle était l'intention centrale de ce numéro de *La Revue des conditions de travail*. Loin de se contenter d'un simple tour d'horizon, l'ambition de ce numéro consiste à esquisser des pistes d'actions pertinentes pour ces entreprises. Ces organisations sont sociologiquement diverses ; elles répondent à des besoins économiques variés, développent des stratégies qui leurs sont propres pour s'ancrer dans leur marché et leur territoire ; elles soutiennent également des façons différentes d'organiser le travail, entre participation élargie et mode d'action plus centralisé.

S'il est une conclusion marquante de ce numéro, c'est que les petites organisations, bien que souvent isolées, ne sont pas complètement livrées à elles-mêmes. Généralement, elles sont encadrées dans des territoires, insérées dans des relations sociales et familiales denses. Certaines font même partie « d'hypogroupes », c'est-à-dire de réseaux de sous-traitance qui conditionnent étroitement le management, laissant peu de marges de manœuvre au dirigeant. Le mythe de l'indépendance de ces structures doit certainement être nuancé eu égard à la diversité des situations. C'est d'ailleurs en partant de cette réalité que des offres de conseil peuvent être proposées à des dirigeants, qui d'ordinaire n'en perçoivent pas la nécessité. Ces entreprises ne sont pas des grandes en plus petites ; elles manquent de moyens et de compétences ; elles ne connaissent que peu de différenciations fonctionnelles des rôles productifs et des métiers. Le dirigeant cumule des fonctions diverses : recrutement, stratégie et marketing, etc.

Dans ce contexte, le cadre réglementaire de la santé et de la sécurité au travail reste le plus souvent formel et limité. Pourtant, ces entreprises créent de l'emploi et assurent des fonctions à forte valeur ajoutée tant économiques que sociales. Dans certains cas, les salariés peuvent même être associés étroitement aux décisions et au développement de l'entreprise. Toute action en direction de ces petites structures doit donc partir des réalités vécues par celles-ci. Il ne sert à rien de leur imposer un modèle préétabli, de vouloir les faire ressembler à toute force aux plus grandes. L'objectif d'amélioration des conditions de travail doit composer avec les particularités de ces entreprises. Le plus souvent, l'action collective s'impose. Pour atteindre ces entreprises, les faire sortir de leur isolement, il faut les regrouper dans des clubs et des actions communes. C'est d'ailleurs un besoin reconnu par les dirigeants, qui leur permet de se réunir, qui favorise l'échange de bons procédés et de méthodes de travail. Le rôle de l'intervenant n'est pas alors celui d'un expert qui vient déterminer de l'extérieur ce qu'il convient de faire. Il est un tiers facilitateur qui permet le rassemblement de l'action et accroît les capacités d'autonomie et de prises de décision des acteurs. Enfin, s'il est beaucoup attendu de ces entreprises en termes d'innovation, il ne faut pas oublier le caractère souvent incrémental de celle-ci et le fait qu'elle reste souvent imperceptible. Sans négliger l'innovation fondamentale, celle de produits et de procédés, les petites entreprises assurent au quotidien la réalisation d'une multitude de services et de produits. Bien produire, assurer un service de proximité – commercial ou relationnel –, développer la qualité des produits, tout cela passe souvent par des actions qui demeurent inaperçues mais se font chaque jour. C'est aussi le propre de ces entreprises, comme le soulignent plusieurs contributions, de connaître une certaine invisibilité tant dans les recherches académiques que par leur importance socio-économique. Pour autant, leur rôle demeure essentiel et devait être souligné.

Une première contribution de ce numéro concerne la nécessité impérieuse de se doter de moyens cognitifs pour réduire la complexité intrinsèque des mondes des TPE/PME. De ce point de vue, l'entretien avec **Philippe Trouvé** permet d'esquisser les modèles de configurations productives aptes à diagnostiquer les situations et à comprendre les trajectoires effectives de ces entreprises. Cette configuration repose sur des investigations systématiques menées d'abord sur le terrain, auprès de petites organisations puis à partir d'enquêtes quantitatives. Il est possible de distinguer 5 grandes configurations idéal-typiques : 1) le modèle *traditionnel, patrimonial* ou *familialiste*, 2) le modèle *managérial*, 3) la configuration productive *entrepreneuriale*, 4) les entreprises *libérales* constituées surtout de professions fermées, et 5) une configuration *cognitive* qui relève d'activités de service à haute intensité intellectuelle (les *start up*). Il n'y a pas autant de configurations possibles qu'il n'y a de petites entreprises. Evidemment des formes d'hybridation existent et les frontières entre ces configurations ne doivent pas être conçues de façon rigide. Le modèle permet toutefois d'anticiper la nature de la trajectoire possible des entreprises de façon relativement sûre (par exemple, la croissance potentielle de l'entreprise ou sa relative stagnation en termes de développement et d'emplois). Pour l'intervenant, son action peut être facilitée par l'identification plus rapide des caractéristiques des entreprises dans lesquelles il est invité à structurer une offre de conseil.

La question des configurations productives se retrouve aussi dans l'entretien mené avec **Olivier Torrès**, professeur à l'Université de Montpellier et responsable de l'Observatoire Amarok. Il en fait toutefois un usage légèrement différent. Il souligne les différences qui existent entre les configurations rencontrées dans les petites entreprises – classique et managériale. La « classique » ne cherchera pas nécessairement à croître au-delà d'une certaine taille et refusera le formalisme et le caractère procédurier des plus grandes entreprises. La « managériale » s'ouvrira davantage à des formes de spécialisations gestionnaires et fera appel plus volontairement à des conseils extérieurs. De ce point de vue, comme le souligne Olivier Torrès, ce dernier modèle représente une « dénaturation » de la TPE/PME classique. Olivier Torrès se penche aussi sur un phénomène largement occulté : l'état de santé des dirigeants. Il souligne à quel point celui-ci peut être problématique avec l'apparition de *burn out*. En fait, il n'y a rien de commun entre un manager de grande entreprise et un dirigeant de TPE/PME. Il n'y a pas, dans ce dernier cas, de dispersion de la responsabilité. Le management est direct et frontal sans la médiation de spécialistes de gestion ou de relations sociales. Enfin, Olivier Torrès souligne l'hétérogénéité entre grandes et petites entreprises. Ce sont deux mondes différents. Pour autant, il reste nécessaire d'appuyer et d'accompagner ces petites structures par des politiques adaptées. Il y va de leur survie et de leur développement alors que ces entreprises, largement majoritaires en nombre, constituent un réservoir d'emplois important.

Les recherches systématiques concernant l'univers des petites entreprises ne sont pas nombreuses. **Alexandre Malard** a mené une recherche sur 880 petites entreprises dans les années 2000 à l'instigation de France Télécom. Là aussi, un travail de configuration a été développé, cette fois en examinant les modalités d'insertion de ces entreprises dans leur marché. Évidemment, plusieurs figures émergent : il y a les commerçants de proximité, les boutiques de produits et services, les prestataires réseauteurs, les entrepreneurs régionaux, les concentrés (un faible nombre de clients), les distancés prospecteurs, les attracteurs. Dans chaque cas, le rapport au marché et à la clientèle est différent. Les liens de proximité et la qualité du tissu relationnel peuvent jouer un rôle décisif dans la stratégie suivie. Alexandre Mallard souligne toutefois que cet encastrement des petites entreprises dans un tissu relationnel dense peut jouer dans plusieurs directions : soutien à l'innovation et au développement, frein à celui-ci dans certains cas. De plus, la plupart du temps, l'innovation va être incrémentale et s'exprimera localement dans des améliorations du service ou des produits. Ce n'est pas spectaculaire mais cela permet à ces entreprises de répondre adéquatement à ce qui leur est demandé. L'usage du numérique semble également se diffuser comme support à l'action ; toutefois, ces entreprises y recourent avec pragmatisme en faisant le partage entre les promesses et les réalités.

**Stéphane Michun** traite également de recherches systématiques auxquelles il prend part. Il s'agit de l'enquête DEFIS (Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés) lancée par le Cereq en 2014, qui concerne le suivi longitudinal de 4 500 entreprises et de 16 000 salariés tous les cinq ans et qui intègre les TPE. Pour Stéphane Michun, la petite entreprise, c'est d'abord son dirigeant. C'est à partir de ses besoins et de ses attentes qu'une offre de conseil (une formation notamment) doit être constituée. Les petites entreprises font davantage appel à la formation pour se conformer aux exigences réglementaires que pour des mesures d'accompagnement au changement. Il font aussi moins recours au milieu scolaire et académique qu'aux organismes consulaires, les formateurs indépendants ou même les fournisseurs d'équipement ou de service. Les dirigeants apprécient le rôle de conseil des OPCA même si le réflexe de faire appel à un consultant ne semble pas usité. Ils sous-esti-



ment cependant la possibilité de financer les formations dont ils auraient besoin. De plus, ils préfèrent recourir au recrutement de nouvelles compétences plutôt que de former les salariés qui pourraient en bénéficier. On le voit, des marges de progrès existent pour faire valoir l'utilité et la légitimité de la formation auprès des dirigeants de TPE/PME. Nul doute que l'enquête DEFIS saura procurer des éléments de connaissance sur ces questions dans les années à venir.

L'article d'**Irène Gaillard** tente de répondre à une question cruciale : sous quelles conditions les TPE/PME peuvent-elles être considérées comme des espaces de déploiement d'une action autonome des salariés pour favoriser la santé au travail ? Les petites entreprises sont notoirement des organisations dans lesquelles les réglementations de santé et sécurité peinent à s'appliquer. Pourtant, l'observation montre qu'il est possible, dans certains cas, de combiner l'engagement productif, la qualité du travail et l'amélioration de la santé. Ces conditions peuvent ne pas toujours être réunies, mais l'exemple présenté par Irène Gaillard montre de façon convaincante comment il reste possible d'articuler les objectifs commerciaux de l'entreprise au déploiement des capacités professionnelles des salariés. Dans ce commerce de 9 salariés, le dirigeant évite de mettre en défaut les vendeurs devant les clients. Les objectifs sont fixés collectivement. De véritables espaces de discussion sont mis en place pour parler des problèmes quotidiens et des stratégies de ventes. Ces dernières sont orientées vers une relation de qualité entre le vendeur et le client sans pression excessive à la vente. Un pouvoir de décision est dévolu aux salariés pour choisir les produits mis à la vente. L'entraide est généralisée et chacun se sent appartenir à un collectif. Cet article propose également des outils conceptuels pour comprendre cette situation : la notion de «compétence organisationnelle» est proposée pour rendre compte de l'engagement des salariés. L'organisation est co-produite par l'action combinée des vendeurs et du dirigeant. Chacun se sent ainsi impliqué par les résultats (qui ont quadruplé depuis les 4 dernières années). L'amélioration des conditions de travail n'est donc pas extérieure à l'activité de travail, procurée par un environnement réglementaire contraignant ; elle en est le résultat et le fondement grâce à un travail collectif d'organisation. Cette situation peut-elle être répliquée de façon volontariste ? L'article ne répond pas directement à cette question mais montre que la solution réside certainement dans une meilleure reconnaissance de ce que le travail peut apporter à la vie économique de l'entreprise.

L'article d'**Olivier Crasset** discute également du rôle ambivalent que jouent les environnements réglementaires dans les petites entreprises. Il analyse plus particulièrement comment les différences de statut – entre artisans et salariés – peuvent influencer sur les risques et les facteurs de pénibilité qui affectent chacune de ces catégories professionnelles. Celles-ci ne sont pas mises sur le même pied alors qu'elles interviennent côte à côte au travail. Les artisans échappent à certaines dispositions du code du travail ou ne connaissent pas toujours les règles auxquelles ils sont astreints. De plus, cette différence de statut se remarque dans le cours de l'activité elle-même (dans le BTP). Les artisans sont amenés soit à prendre plus de risques (le travail en hauteur), soit à assumer les travaux exigeant le plus de technicité ou de qualité. Cette démonstration est menée à partir d'exemples empiriques et d'un matériel d'observation systématique. Le résultat selon lequel l'employeur-artisan assume ici une plus grande part de pénibilité au travail semble paradoxal. Ceci dit, c'est aussi une question de légitimité. L'artisan doit aussi faire ses preuves, montrer sa virtuosité (ce qui est aussi un gage de sécurité pour les salariés dans la mesure où l'artisan est légitime pour dire ce qui peut être fait ou non). Mais dans ce cas, c'est au détriment des conditions de travail de ces catégories professionnelles.

L'article présenté par **Marc Malenfer, Patrick Lainé et Thierry Balanec** tente d'apporter une réponse aux ambiguïtés soulevées par l'approche réglementaire des TPE/PME. Ils reconnaissent, de ce point de vue, l'état de fragilité qui caractérise ces entreprises et le manque d'intérêt de celles-ci pour la prévention des risques professionnels. Ils soulignent les raisons structurelles de cette situation : centralisation des décisions par le chef d'entreprise, cumul des responsabilités, dénonciation des contraintes administratives (dont les obligations en matière de santé et sécurité au travail). Les auteurs font ressortir la nécessité d'adapter les démarches de prévention aux spécificités des TPE/PME. L'approche métier s'impose pour être au plus près de l'activité des acteurs et des préoccupations qui les animent. Certaines professions sont également plus sensibles à la prévention et un découpage des situations est nécessaire. Pour les préventeurs, cette approche centrée sur l'activité permet d'être plus pertinent dans la mobilisation du chef d'entreprise. Les différentes mesures élaborées doivent également connaître un processus de diffusion adéquat : documents imprimés, applications en ligne, etc. Les partenariats avec d'autres acteurs sont également nécessaires pour diffuser les messages de la prévention (OPCA, chambre consulaire, branches professionnelles, etc.) et atteindre le plus grand nombre d'entreprises.

La perspective adoptée par **Frédéric Huet et Nathalie Darène** traite d'un sujet qui prend de l'ampleur : de quelle façon le numérique peut-il être utilisé dans les petites entreprises ? À cet égard, la notion de fracture numérique est souvent évoquée. Les petites entreprises seraient non seulement moins dotées que les plus grandes mais connaîtraient des entraves spécifiques à la généralisation du numérique : surdimensionnement des outils, difficulté des apprentissages mais aussi nécessité de maintenir des interactions directes entre les acteurs. Les auteurs font alors état d'une recherche dans une petite entreprise mécanique autour de l'introduction d'un outil de gestion et de capitalisation des connaissances. L'enjeu consiste à préserver les spécificités de la TPE et à élaborer l'outil en fonction de ses besoins réels. La posture adoptée par les chercheurs est interactionniste et pragmatiste : la connaissance ne préexiste pas à l'activité ; elle émerge dans la pratique et les échanges entre les acteurs. Cette position est d'autant plus justifiée que, dans les petites entreprises, la connaissance est souvent tacite et peu partagée entre les différents protagonistes. L'enjeu de la diffusion des outils numériques doit alors tenir compte de ce contexte dans lequel les connaissances détenues par les acteurs sont souvent peu formalisées. Reconnaître cette situation est important : il en va de la possibilité de définir des conditions favorables à l'appropriation des nouveaux outils par ces entreprises.

L'article de **Philippe Négroni et d'Elise Effantin** interroge la dimension culturelle et territoriale du fonctionnement des TPE. Les auteurs soulignent que cette dimension est généralement méconnue. Ils le font à partir d'une action collective qui a réuni de nombreuses entreprises en Corse dans différents secteurs (boulangerie, BTP, coiffure, etc.). Un travail de terrain, combinant entretiens et observations, a également été mené. L'enquête se fait ethnographique et suit au plus près les situations vécues par les acteurs. Ces entreprises peuvent être qualifiées de *patrimoniales* et de *traditionnelles*. Le chef d'entreprise exerce un fort ascendant dans les décisions stratégiques et opérationnelles. Mais d'autres singularités viennent surdéterminer le fonctionnement de ces organisations. Il s'agit des liens personnels, familiaux et claniques. Il faut toujours savoir d'où viennent les interlocuteurs et à quels liens sociaux ils appartiennent. Ces « attaches » de proximité sont même plus importantes que les rapports professionnels formalisés. Il n'est d'ailleurs pas souvent fait référence au « métier » : ce qui compte ce sont les liens de sociabilité qui relient les individus les uns aux autres. Comment assurer la prévention

des risques professionnels dans ce contexte ? La réponse n'est pas évidente. Proposer brutalement des normalisations managériales et réglementaires n'est sans doute pas d'un grand secours. Toute solution ne peut se concevoir sans tenir compte des contextes spécifiques de ces entreprises. Le rôle que jouent les sociabilités primaires dans le fonctionnement de ces entreprises doit être reconnu. Pour l'intervenant, c'est moins un obstacle qu'une condition de l'efficacité de son action.

La contribution d'**Andréas Agathocléous** et de **Magali Wild-Dubois** reprend à son compte la méthodologie de l'action collective. Celle-ci se déploie sur un vaste territoire composé de plusieurs régions du massif central. Six Aract et l'Anact sont mobilisées dans cette action qui se déploie dans le secteur bois et concerne plus de 80 entreprises. Il est également possible de distinguer trois catégories de dirigeants. Ceux issus du métier, insérés dans des rapports familiaux et valorisant les savoir-faire élaborés dans la pratique. Il y a aussi les dirigeants qui ont reçu une formation « construction-bois » spécifique et qui se détachent progressivement des premiers en tentant d'intégrer différents réseaux susceptibles d'accompagner le développement de leur entreprise (chambres de métiers et chambres consulaires). Enfin, il y a ceux qui ne sont pas issus du métier et qui ont reçu une formation supérieure. Les stratégies suivies par les dirigeants appartenant à ces configurations sont fondamentalement distinctes. Les derniers se conçoivent comme des entrepreneurs et engagent leurs entreprises dans un processus de modernisation et de développement. Les dirigeants « métier » préfèrent rester petits et favorisent les logiques de proximité sociale et territoriale. On le voit, pour agir et accompagner un secteur composé essentiellement de très petites entreprises, il est nécessaire de procéder à des regroupements et de catégoriser les différentes entreprises. L'action et le conseil en sont facilités puisque les modèles ainsi conçus peuvent être considérés comme réalistes du point de vue de la trajectoire des entreprises.

L'article de **Sandrine Nahon**, **Célia Quériaud** et **Vincent Guilloux** fait état d'une forme d'action collective originale : les clubs d'entreprises. La méthode consiste ici à rassembler des managers et des dirigeants d'entreprises pour discuter de la santé au travail. Habituellement, le travail est une activité qui ne se raconte pas. Dans ce cas, cinq entreprises du secteur agro-alimentaire en Bretagne se réunissent régulièrement pour échanger à partir de leurs propres situations. Cette mise en débat de questions généralement passées sous silence permet aux participants de découvrir des modes de fonctionnement alternatifs aux leurs. Certaines solutions peuvent être ainsi partagées et diffusées. La santé au travail apparaît aussi comme un bien commun qui n'appartient pas qu'aux managers et aux dirigeants. Pour ces derniers, une discussion à propos de leur propre situation permet d'envisager le prolongement de cette préoccupation vers l'ensemble des salariés. La santé au travail devient une ressource productive qu'il convient de développer. Cette évolution n'est toutefois pas spontanée. Les auteurs soulignent avec force le rôle exercé par le consultant. Un club d'entreprises doit être animé et organisé.

Le rôle de l'intervenant est aussi examiné dans l'article de **Martine Huyon** et de **Vincent Chevrier** à partir d'une action collective, cette fois-ci menée auprès d'entreprises du secteur du maintien à domicile, un secteur composé essentiellement de petites organisations. C'est un univers exposé aux risques professionnels. Pour réaliser le travail, les salariés sont isolés et manquent de ressources organisationnelles. Le secteur subit aussi des baisses de dotations budgétaires. Cette action collective se fait sous l'égide d'une branche professionnelle qui entend mobiliser les différentes entreprises pour

améliorer la qualité de vie au travail des salariés. Un intervenant est choisi pour animer et conduire l'intervention. Celui-ci conçoit son rôle non pas comme un expert qui vient apporter de l'extérieur des solutions toute faites mais comme un tiers qui vient renforcer les capacités d'actions des acteurs. La notion de « tiers-capacitant » est mobilisée pour qualifier cette modalité d'intervention. Il apporte ainsi un accompagnement collectif aux entreprises pendant une durée conséquente (deux ans) en animant des groupes de travail. C'est à ceux-ci qu'il incombe de formaliser des propositions d'améliorations à destination des entreprises du secteur. Ces solutions sont souvent pratiquées sans le savoir. L'enjeu consiste à les rendre visibles et à favoriser leur généralisation. L'intervenant prend ainsi appui sur ce qui existe déjà ; dans cette perspective, il est un maïeuticien qui renforce les capacités d'action du milieu avec lequel il interagit.

L'article de **Nathalie Roux** présente un dispositif qui permet aux dirigeants de très petites structures de bénéficier d'un service de remplacement en cas d'absences. Ce dispositif est conçu et animé par Ensemble Paris Emploi Compétences (EPE) à destination des libraires et des disquaires parisiens. L'activité de ces professionnels se caractérise par leur isolement au travail. Cette situation comporte non seulement des conséquences sur leurs conditions de travail mais aussi sur la réflexion plus stratégique et développementale de leurs entreprises. Le dispositif proposé – inspiré des pratiques expérimentées dans le secteur agricole – permet aux libraires et aux disquaires de se faire remplacer, soit pour « souffler » un peu ou pour se ressourcer, par exemple, dans des salons et des activités professionnelles annexes. C'est aussi l'occasion d'échanger avec les salariés remplaçants et de discuter de l'expérience respective de chacun. Certaines idées peuvent ainsi être concrétisées et introduites dans le fonctionnement et la présentation du commerce. Le service de remplacement comporte ainsi une dimension stratégique et opérationnelle. Le bilan du service reste toutefois contrasté. Il améliore la vie des dirigeants autant du point de vue économique (nombre de jours d'ouverture plus élevé) que personnel. Des tensions apparaissent entre logique de service apportée aux commerçants et logique de développement de l'emploi. Pour cette dernière dimension, des lourdeurs de gestion peuvent apparaître dans l'organisation des contrats des salariés remplaçants. Mais dans l'ensemble, le service est apprécié par ses utilisateurs et améliore autant les conditions de travail des dirigeants que le fonctionnement de leurs commerces.

Le dernier article de ce numéro de *La Revue des conditions de travail* est proposé par **Catherine Pinatel** et **Franck Henry**. Il présente un dispositif de formation à la prévention des risques professionnels à destination des délégués du personnel et des dirigeants dans les entreprises dont les effectifs sont compris entre 11 et 49 salariés. Ces entreprises sont légalement assujetties à l'élection de délégués du personnel qui assument l'ensemble des prérogatives des CHSCT. Dans beaucoup de cas, il n'y a pas de délégués du personnel élus. Cette carence ne renforce pas la prise en compte des questions de conditions de travail. Un tel programme doit évidemment se fonder sur les particularités socio-professionnelles de ces entreprises. Un outil d'auto-positionnement est ainsi proposé aux dirigeants et aux DP pour mieux les orienter vers les modules qui les concernent. L'enjeu n'est pas de gommer l'hétérogénéité du secteur mais de mieux orienter les acteurs. L'offre doit également se déployer selon une logique territoriale en mobilisant les acteurs institutionnels (Carsat, Direccte, organisations représentatives patronales et de salariés). L'enjeu central consiste à faire progresser ensemble les deux acteurs du dialogue social. La qualité des relations entre les acteurs est travaillée au sein de différents modules tant du point de vue des apports généraux que par la mise en situation des stagiaires. Cette offre va faire l'objet d'une expérimentation dans trois régions (Occitanie, Grand-Est et Hauts-de-France) avant d'être proposée à l'ensemble du territoire.



{entretiens}

15 LES DIVERS MONDES DES TPE :  
MODÉLISONS POUR Y VOIR CLAIR

---

**entretien avec Philippe Trouvé**

27 LES PME SONT ABSENTES DES RÉFLEXIONS  
SUR LE TRAVAIL ET LE MANAGEMENT

---

**entretien avec Olivier Torrès**

32 LES TPE ET LE MARCHÉ :  
L'IMPORTANCE DES INNOVATIONS ORDINAIRES  
ET INCRÉMENTALES

---

**entretien avec Alexandre Mallard**

38 LES MONDES SOCIAUX DE LA TPE :  
UNE APPROCHE SYSTÉMATIQUE

---

**entretien avec Stéphane Michun**

# LES DIVERS MONDES DES TPE :

modélisons pour y voir clair

ENTRETIEN AVEC

**Philippe Trouvé**

Docteur en sociologie de l'École des Hautes études en sciences sociales

Entretien réalisé par

Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau, Chargés de mission, Anact

**P**hilippe Trouvé est docteur en sociologie de l'École des Hautes études en sciences sociales et habilité à diriger des recherches en sciences de gestion. Il a occupé des postes dans ces deux disciplines qu'il a entrecroisées tout au long de sa carrière : professeur en sociologie des entreprises et en gestion des ressources humaines (plutôt en comportement organisationnel), successivement à l'École Européenne des affaires (ex. EAP), puis au groupe ESC Clermont-Ferrand (où il a dirigé un Mastère Spécialisé en Management des ressources humaines), à l'Université d'Auvergne et de Lyon 3 (IAE). Il a été aussi conseiller scientifique à la Mission animation de la recherche de la Dares et enfin directeur scientifique du Céreq de 2013 au début 2016. Le monde des TPE ne comporte pour lui que peu de secrets. Philippe Trouvé a notamment développé une approche modélisatrice des TPE pour favoriser la compréhension de cet univers particulièrement hétérogène. De la TPE artisanale et traditionnelle à la start-up misant sur l'innovation, il a entrepris de nombreuses investigations dans un champ laissé pour compte dans les approches dominantes. Mariant théories et terrains, méthodes qualitatives et quantitatives, ses principaux travaux portent sur les formes de gestion de la main-d'œuvre dans les PME, en France et en Europe, sur l'encadrement de proximité et sur l'innovation sociale, plus présente dans ces entreprises que l'on ne le croit généralement. De ce fait, il est certainement un de ceux qui possèdent une connaissance des plus fines des « mondes » de la TPE et des acteurs qui en font partie, dirigeants comme salariés.

## — POURQUOI AVOIR SPÉCIFIQUEMENT INVESTIGUÉ LE MONDE DES TPE-PME ?

Je suis en fait entré dans le sujet, via la formation et la pédagogie. J'ai passé plusieurs décennies à enseigner dans une école de gestion et à l'université en province. Ma première préoccupation a été

pédagogique car j'étais frappé par le fait que dans nos enseignements, y compris dans les usages que nous faisons alors de la pédagogie des cas, nous prétendions former des cadres et dirigeants pour notre économie nationale constituée essentiellement de PME (les moins de 250 salariés représentant près de 99 % des entreprises employant la moitié des salariés) en leur inculquant des instrumentations inspirées du modèle dominant de la grande entreprise. Je constatais également que les sciences de gestion, elles-mêmes en pleine cure de légitimation et de rationalisation, étaient pour ainsi dire inaptées à la compréhension des petites structures productives. C'était encore plus vrai pour la sociologie du travail, des organisations, des relations professionnelles ou des entreprises, mes autres disciplines de prédilection !

### — QU'AVEZ-VOUS IMAGINÉ POUR ÉBRANLER LES CERTITUDES DES ÉTUDIANTS ENVERS LES MODÈLES DOMINANTS ?

Avec un collègue économiste, nous avons conçu un dispositif dédié à nos étudiants de 3<sup>e</sup> année de l'ESC Clermont. Ceux-ci avaient effectué un stage de plus de 6 mois en entreprise au cours du premier semestre et devenaient allergiques aux cours traditionnels que nous leur assénions au second semestre. Nous avons fait alors le pari de les centrer sur la problématique de la création d'activités nouvelles pour le développement local de territoires périphériques en Auvergne. Nous les amenions sur le terrain au contact d'acteurs, très souvent collectifs, porteurs de projets encore vagues ou déjà avancés (créateurs ou dirigeants de petites entreprises, élus locaux, responsables d'associations etc.) en faisant l'hypothèse que les compétences fraîchement acquises par nos étudiants (en marketing, en GRH ou en management stratégique) pouvaient être mises au service d'initiatives locales en vue de générer, sur place, plus de valeur et surtout plus d'emplois. Il s'agissait par exemple de susciter un *business plan* ou de nouvelles stratégies de distribution pour développer des ateliers de production agro-alimentaire. J'ai aussi encore en tête l'exemple d'un ébéniste virtuose qui fabriquait aux fins fonds de la Haute Loire du mobilier pour paquebots et qui, devant la résistance croissante de ses compagnons à opérer des mobilités prolongées hors de leur base villageoise pour installer leurs produits, avait imaginé de produire désormais des pièces d'ameublement pour la grande distribution. Nous l'en avons expressément dissuadé, car face à la concurrence des mastodontes de la fabrication standardisée, c'était la mort assurée de notre petite entreprise villageoise ! Je me souviens aussi avoir amené mes étudiants dans une ferme reculée de cette même Haute-Loire où œuvrait l'un des leaders mondiaux de la confection de mouches pour la pêche à la truite : plus de 300 produits au catalogue et il n'était pas question d'entrer dans l'atelier de montage où les secrets industriels étaient bien gardés ! On imagine aisément que cette entreprise est maintenant pourvue de son site internet.

### — COMMENT CETTE ÉVOLUTION S'EST-ELLE POURSUIVIE ?

Au fil du temps, nous étions connus dans notre environnement et de nombreuses sollicitations nous parvenaient spontanément, à raison de 7 ou 8 gros chantiers par an répartis entre des groupes de deux à trois étudiants. Au total, environ 12 à 15 étudiants étaient mobilisés par promotion dans ce que nous appelons à l'ESC un atelier : « création d'activités nouvelles et développement local ». Les étudiants consignaient leur mission et leurs préconisations dans un mémoire soutenu oralement devant leurs commanditaires souvent élargis à une partie de la population locale, sur le terrain, dans une salle de mairie, dans une maison de l'emploi ou des fêtes. Au-delà du caractère exotique de ces activités, les étudiants bénéficiaient là d'un terrain en grandeur réelle et de dimension aisément



maniable, pour expérimenter le caractère « actionnable » de leurs savoirs et de leurs compétences. Ils étaient certes dument préparés, tant au plan méthodologique que des connaissances requises en management de projet et en développement endogène, grâce à l'intervention d'experts en amont et tout au long des opérations de terrain. Mais, c'est à ce moment-là que j'ai commencé à prendre conscience de l'écart entre les technologies gestionnaires que nous enseignions et les besoins, les ressources et les systèmes de représentation des acteurs locaux. Au point de faire souvent appel à des spécialistes du *small business*, des « technologies appropriées » et du développement nord-sud, voire sud-sud. Car comment faire appréhender à nos interlocuteurs de la petite production industrielle que leur marché se situait bien au-delà du canton ou du bord de nationale touristique, c'est-à-dire dans les centres urbains les plus éloignés, le tout en exploitant les circuits courts ? Comment les décentrer de la sacro-sainte fabrication matérielle pour les sensibiliser à la création de valeur immatérielle par la logistique et le packaging ? Nous étions là aux frontières entre les sciences de gestion et de la sociologie, voire d'une anthropologie attentive à la diversité des représentations de l'espace et du temps.

### — N'ASSISTE-T-ON PAS À UN RENOUVEAU D'INTÉRÊT POUR LA TPE DEPUIS LA CRISE DE 2008 ?

Vous avez raison, cela revient de façon cyclique au-devant de la scène, lorsque les grands appareils, les grandes concentrations productives, financières ou institutionnelles se mettent à dysfonctionner. Songeons ici à l'effondrement annoncé du modèle fordien de la production industrielle au début des années 1980, notamment par Piore et Sabel dans leur ouvrage culte : *The Second Industrial Divide* (1984). Ces chercheurs avaient imaginé l'émergence d'un nouveau paradigme de spécialisation flexible, basé sur la régénérescence d'un modèle de production quasi-artisanal et sur la « (re) découverte » des districts industriels à l'italienne en lieu et place de la production de masse.

Au cours de ces moments-clefs au plan historique, on redécouvre régulièrement les vertus des petites structures productives. Il ne serait pas étonnant de voir ré-émerger aujourd'hui un nouveau cycle apologétique pour les petites entreprises à la faveur de la crise de l'emploi, mais aussi du développement de l'auto-entrepreneuriat, des technologies numériques et des potentiels de production à distance ou d'innovation disséminée qu'elles recèlent. Mais attention, « l'histoire ne repasse pas les plats » indéfiniment : par exemple, même si le secteur numérique ne comporte pas exclusivement des emplois d'ingénieurs et d'inventeurs d'algorithmes (il faut bien par exemple que les opérateurs de télécommunication s'occupent de leurs infrastructures et de leurs « tuyauteries » matérielles), la figure centrale des petites entreprises « porteuses d'avenir » est aujourd'hui occupée par les start-up, les microentreprises en réseau, dont les profils de dirigeant et les modèles d'affaires sont probablement tout à fait inédits. Il est d'ailleurs étrange que ce domaine ne soit pas davantage investigué par des recherches systématiques *in situ*.

### — POUR AUTANT, IL N'EST TOUJOURS PAS PLUS PERTINENT DE SE REPRÉSENTER LES TPE COMME UN MONDE HOMOGENÈME ?

Il faut dire et redire qu'à l'échelle du système productif dans son ensemble, les TPE et PE constituent un espace très hétérogène. Ce sont des « mondes sociaux » très diversifiés où coexistent encore, à côté des start-up, les petits commerces de détail, la micro-production artisanale ou industrielle, la réparation automobile, les cabinets de conseil et d'expertise etc. Et il faut se souvenir de la leçon administrée par Fernand Braudel : dans des économies où l'accumulation capitaliste est le principe

dominant, on doit pouvoir distinguer « plusieurs étages » qui coexistent. Les plus récents sont occupés par les grandes entreprises monopolistiques, industrielles, financières et commerciales, insérées dans « l'économie monde » et orientées par la « soif de puissance et de domination. Or celles-ci ne suppriment pas mécaniquement les étages inférieurs, c'est-à-dire celui de l'économie de marché « où se donnent libre cours - je cite - l'initiative des petites entreprises, l'acharnement artisanal et ouvrier et la débrouille des petites gens » (Braudel, 1979, vol. III, pp. 539-540). Et il y a même, « le rez-de chaussée », encore persistant, occupé par ce que Braudel appelle les « structures du quotidien », où prévaut une économie de l'échange largement non marchande et aujourd'hui en pleine réactivation. Songeons ici aux tribus de *hackers* et de *makers* bien étudiées par M. Lallement (2015) en Californie. Sous leur forme plus traditionnelle, on retrouverait la dimension « *pater familias* » de certains dirigeants de petites entreprises, bien souvent enracinée dans la même personne, au-dessous ou à côté de sa rationalité économique et politique, comme l'a très bien montré M. Bauer (1993). Chacun de ces « étages » suppose son modèle de fonctionnement, sa division du travail, son profil singulier de dirigeant, ses relations sociales et professionnelles spécifiques etc. Et il convient d'observer cette structuration en dynamique, car les petites entreprises et surtout les plus petites peuvent passer d'un modèle à un autre, d'un « étage » du capitalisme à un autre.

#### — EST-CE QUE VOUS AVEZ DES EXEMPLES D'UNE ÉVOLUTION DE CE TYPE ?

Dans les travaux du Céreq des années 1990, nous avons pu mettre en évidence une évolution rapide des TPE classiques vers des TPE de type managérial. Cette tendance est largement hétéronome. Car elle est pour une part le produit d'une incorporation croissante des TPE – surtout de service –, sous la forme de filiales, d'unités franchisées, de concessions, ou de sous-traitantes, sous influence des grands groupes dont elles deviennent, juridiquement, économiquement ou stratégiquement dépendantes. Il s'agirait là, selon Olivier Torrès, d'un processus de « dénaturation de la PME » en ce sens que l'on s'éloigne de plus en plus d'un modèle générique familial et indépendant, ce phénomène étant accentué par les pratiques de conseil qui s'acharnent à disséminer dans les petites structures les outils de gestion préalablement expérimentés dans les grandes. Les méga-machines actuelles de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, dont on présume la transférabilité, en sont une bonne illustration.

#### — EST-CE AINSI DANS TOUS LES PAYS ? S'AGIT-IL D'UNE SPÉCIFICITÉ FRANÇAISE ?

J'ai réalisé dans les années 1990 une recension systématique des travaux de recherche concernant les dynamiques de gestion d'emploi et de formation dans les PME en Italie, en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et en Espagne (Trouvé, 1999). J'avais mobilisé des chercheurs dans tous ces pays pour établir une bibliographie à peu près complète et collationner tous les ouvrages, rapports et articles scientifiques parus dans leurs pays respectifs sur le sujet au cours des dix dernières années, soit au total plus de 600 références. Cet exercice - que l'on appelle improprement en France un « survey » - est riche d'enseignements. Parmi les pays cités, la France se distingue par une tradition nationale peu favorable aux PME. C'est institutionnel et historique. Voyez les textes des Plans successifs depuis la Libération : ils sont condescendants à l'égard des PME considérées alors comme les principales responsables du fameux « retard français ». Elles apparaissent pendant longtemps comme des acteurs résiduels en voie de disparition ou et que l'Etat doit tenter de « moderniser » - c'est le maître mot des

décideurs politiques et économiques de l'époque -, c'est-à-dire de les faire ressembler à des grandes entreprises. C'est, à de rares exceptions<sup>1</sup> près le même constat dans le champ francophone pour la recherche académique et la production de statistiques administratives pour lesquelles les PME étaient quantité négligeable à cause, disait-on, de leur faible poids économique.

Ce sont la pénurie d'emplois et la montée inexorable du chômage de masse qui ont tout fait basculer à partir des années 1980, avec notamment les travaux maintenant oubliés, comme ceux de X. Greffe (1984), Baroin et Fracheboud (1983) et Dalle et Bounine (1987), les PE apparaissant dès lors comme un gigantesque « réservoir potentiel (de création) d'emplois » inexploité. Plus tard, on commencera à s'intéresser en France, non plus seulement à la quantité des emplois créés ou disponibles dans les PME, mais aussi à leur qualité, alors que cette thématique était déjà largement présente aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne dès les années 1980.

## — LA SITUATION EST-ELLE TOUJOURS LA MÊME ?

En dépit des intentions et des bonnes volontés, la situation n'a pas beaucoup évolué, car les « chemins de dépendance » nationaux ont la vie dure. Certes, les pouvoirs publics français ont fait un effort considérable et les institutions européennes ont joué un grand rôle dans la réhabilitation des PE dans notre pays. Les modalités de l'action publique en leur faveur se sont également beaucoup transformées : par exemple, aujourd'hui, les aides et les accompagnements de toutes sortes sont de plus en plus conditionnés à la capacité des petites entreprises à s'organiser et à coopérer entre elles ou avec des grandes entreprises sur des bases territoriales ou dans un esprit de filière. Mais l'idée de fond est toujours là : pour progresser, les PE doivent se rapprocher le plus possible du modèle de la grande entreprise (voir le succès actuel des ETI – Entreprises de taille intermédiaire, c'est-à-dire, les entreprises comprises entre 250 et 5000 salariés). Et il n'y a guère que des chercheurs comme M. Marchesnay pour démontrer avec constance, sans être beaucoup entendu, que nombre d'hypofirmes et d'hypogroupes ont tout à gagner à contenir leur développement pour se procurer ou conserver un avantage concurrentiel.

## — EST-CE QUE LA SITUATION EN ALLEMAGNE EST COMPARABLE À LA NÔTRE ?

Si l'on établit une comparaison entre les traditions française et allemande, comme on aime à le faire, il est clair que nos voisins d'outre-Rhin ont une conception bien différente de la nôtre. En Allemagne, d'un point de vue historique, les PME, (*KMU : kleines und mittleres Unternehmen*) et notamment les entreprises moyennes – le *Mittelstand* qui en est l'expression la plus accomplie – sont considérées comme un facteur central de régulation et de stabilité sociale, jadis théorisé par F. Marbach (1942). C'est ce qui expliquerait que nos voisins, contrairement à nous, se soient dotés très tôt d'institutions et de nombreux centres de recherche voués aux PME et que celles-ci aient intériorisé très profondément leur rôle socialisateur, notamment à l'égard des jeunes, qu'elles accueillent en apprentissage, souvent bien au-delà de leurs propres besoins. Autrement dit, pour les allemands, pas question de transformer les petites entreprises en grandes ou d'appeler leur désinstitutionnalisation puisqu'elles garantissent l'ordre social (« soziale Ordnung » dit Marbach et le terme est très fort...).

## — A QUEL MOMENT VOTRE TYPOLOGIE PREND-T-ELLE CORPS ?

A la fin des années 1980 et au début des années 1990, j'avais déjà réalisé une recherche aboutissant à une typologie de PE dans le contexte d'un système productif localisé auvergnat très singulier. Parmi un collectif pluridisciplinaire qui réunissait, entre autres, des économistes, des géographes, des historiens, des ethnologues et des linguistes, j'avais été chargé de réaliser une investigation sur le profil des entrepreneurs dans le pays de Thiers connu pour sa mono-industrie coutelière. Dans cette petite ville en déclin, près de 600 entreprises artisanales et industrielles avaient employé au début du XX<sup>e</sup> siècle jusqu'à 12 000 personnes, contre aujourd'hui 180 entreprises, sous-traitantes et fournisseuses et pas plus de 2 400 travailleurs dans la filière locale.

En utilisant une méthode sociologique basée sur les récits de vie d'une quarantaine de dirigeants et à partir d'un échantillon « logique » croisant deux dimensions, celle des modalités entrepreneuriales (création *ex-nihilo*, reprise, succession) et celle des trajectoires biographiques - sociales et professionnelles - des acteurs (« endogène », « exodée », « exogène »), j'avais mis en évidence trois systèmes bien distincts de gestion des entreprises « créées », « reprises » ou « héritées ». Chacun de ceux-ci était organisé autour d'une sorte de noyau idéaltypique qui lui donnait sa cohérence et sa relative stabilité dans le temps. Par exemple, tandis que les entrepreneurs « endogènes » (c'est-à-dire nés à Thiers, formés à Thiers et ayant vécu toutes leurs expériences professionnelles exclusivement à Thiers avant de créer, de reprendre ou d'hériter de leur entreprise à Thiers) conservaient des modes de production très artisanaux (centralité de la fabrication, recrutements par relations de bouche à oreille, peu d'investissement, prééminence de l'apprentissage sur le tas...), les entrepreneurs « exogènes » (nés à l'extérieur de Thiers, formés ou ayant fait leur carrière antérieure à l'extérieur de Thiers et créant, succédant ou héritant d'une entreprise à Thiers), concevaient au contraire leur entreprise comme une saisie d'opportunité (et non la suite logique d'un destin familial). Ces derniers avaient donc davantage tendance à créer de nouveaux produits, à valoriser les activités commerciales et à évoluer vers des formes de management plus rationalisées et des modes de production plus standardisés.

Quant aux formes d'entrepreneuriat « exodées » (naissance à Thiers, formation et/ou expériences professionnelles hors de Thiers et retour à Thiers pour créer, succéder ou hériter), elles occupaient symboliquement un espace intermédiaire, combinant la persistance d'éléments issus du système proto-industriel et des attitudes proches de l'entrepreneuriat « exogène », marqué par l'adoption de pratiques de rationalisation gestionnaire. Par exemple, si les entrepreneurs « exodés » étaient avant tout des « héritiers », leurs parents et/ou grands parents avaient été eux-mêmes des créateurs d'entreprise et non simplement des ouvriers comme chez les entrepreneurs « endogènes ». C'est pourquoi, si le milieu familial jouait encore pour eux le rôle d'un terreau fertile, ce qui caractérisait l'itinéraire « exodé », c'était une mise à distance relative de leur milieu d'origine et des habitus qui le sous-tendaient. On constatait ainsi, dans leur entreprise, une diversification des activités, des produits - parfois hors de la coutellerie -, des modes de production et de forts investissements (surtout organisationnels et commerciaux). Par exemple aussi, les modes d'apprentissage du métier valorisaient plus les acquisitions technico-professionnelles dans des formations codifiées que des transmissions intrafamiliales de savoir-faire implicites.

## — QU'EN AVEZ-VOUS DÉDUIT POUR VOS RECHERCHES ?

Ce serait trop long de commenter en détail toutes les dimensions des modèles identifiés. Elles ont d'ailleurs fait l'objet d'une publication dans une somme quasi anthropologique sur la microrégion thiernoise

(Trouvé, 1989). Mais disons qu'au cours de cette première expérience, j'avais été impressionné par la puissance descriptive et explicative du matériau recueilli, comme si les *verbatim* subjectifs et singuliers, extraits des entretiens biographiques, s'ajustaient presque parfaitement dans les « cases » de l'échantillon construites *a priori*, offrant ainsi une capacité de généralisation sociologique de première importance. Dans l'analyse de contenu, quelque chose comme un « précipité » ou une « cristallisation » au sens chimique des termes se produisait à partir de molécules de sens, qui rendait compte de la coexistence, en milieu entrepreneurial thiernois, de l'opposition, mais aussi de dynamiques hétérogènes entre trois univers distincts de pratiques entrepreneuriales, chacun systématiquement organisé.

Ce n'est qu'une décennie plus tard, à la fin des années 1990, que je suis entré de plain-pied dans l'approche – pour ne pas dire la « religion » – configurationnelle des petites entreprises, via une étude confiée au Céreq par la Dares sur l'usage fait par les microentreprises de la loi sur la formation professionnelle continue, étendue aux moins de 10 salariés au début de la décennie. Afin d'éviter d'interroger brutalement les chefs d'entreprise sur leur rapport à la loi, nous avons élargi les objectifs de l'étude à une investigation de caractère plus général sur leurs modalités de gestion de la main-d'œuvre. Plusieurs équipes du réseau des centres associés du Céreq furent alors mobilisées dans des régions différentes et sur 8 secteurs d'activité volontairement différenciés, parmi lesquels l'agroalimentaire, la construction, le commerce et la réparation automobile, les services marchands aux particuliers, l'expertise comptable, les métiers d'art etc. Nous avons dû en tout réaliser quelque chose comme une soixantaine d'histoires de vie et de monographies de microentreprises. L'équipe de Clermont avait été affectée à l'étude du commerce de détail et à l'hôtellerie-restauration et c'est dans ce creuset qu'ont été esquissées les trois premières combinaisons socio-productives qui serviront plus tard de base à la modélisation collective en termes de « configurations ».

## — QUELS SONT LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE CETTE APPROCHE ?

Passons sur les convergences de démarche et les proximités conceptuelles de nos travaux avec une multiplicité d'écoles de pensée, de tradition ancienne ou d'émergence plus récente, pour désigner les regroupements d'entités ou d'actions sociales surgis de nos analyses, présentant les mêmes caractéristiques et faisant chacune système : ici les microentreprises. Qu'il s'agisse de nos « combinaisons productives », d'idéaux-types à la Weber, des « mondes sociaux » de la théorie ancrée, des multiples typologies gestionnaires, des « modèles d'entreprises » ou des « mondes communs » inspirés par l'école conventionnaliste, pour aboutir enfin à la notion de « configurations », elle-même suscitée par des auteurs de référence, (N. Elias, H. Mintzberg, L. Boltanski et L. Thévenot...), sans compter un gisement anglo-saxon de grande ampleur dans le domaine des sciences du management (j'en ai recensé plus de 70 occurrences), dont D. Miller, un disciple de H. Mintzberg, serait un des représentants les plus éminents (par ex. Miller, 1987). Un ouvrage complet ne suffirait pas à rendre compte des enchevêtrements de ces constructions intellectuelles qui veulent dire au fond la même chose : comment faire face à l'extrême hétérogénéité des PE, non seulement pour mieux comprendre leur fonctionnement mais pour les accompagner dans leur développement ? Réponse : en élaborant des modèles, c'est-à-dire des représentations théoriques qui doivent se tenir entre les deux écueils, d'une part, d'un excès de complexité, ce qui les rendrait peu actionnables, et d'autre part, d'une trop grande simplification qui les rendrait peu réalistes. Et cette question n'est pas seulement d'ordre théorique. Elle intéresse – elle devrait intéresser – également les *policy makers* et tous ceux qui interviennent, de près ou de loin, dans les PME, c'est-à-dire les consultants et les acteurs intermédiaires, notamment dans notre champ de l'emploi, de la formation et des conditions de travail, dont les représentations inadéquates rendent souvent les actions inefficaces.

## — COMMENT SE PRÉSENTENT ALORS VOS PROPRES CONFIGURATIONS ET COMMENT LES AVEZ-VOUS ÉPROUVÉES SUR LE TERRAIN ?

Avec mes collègues du Céreq nous avons commencé à identifier trois grandes configurations de microentreprises à partir d'items qui avaient l'originalité de croiser le comportement stratégique, le mode d'organisation du travail et les formes de mobilisation de la main-d'œuvre par les entreprises étudiées. Ces configurations sont décrites et explicitées en détail dans l'ouvrage de référence de la collection des « Études » du Céreq (Bentabet, Michun, Trouvé, 1999) à partir des principaux items suivants : le statut juridique de l'entreprise et le rôle que s'attribue le dirigeant ; le métier central perçu et la place des techniques de gestion ; les orientations stratégiques délibérées ou émergentes revendiquées ainsi que leurs justification ; les modalités de gestion des salariés et les relations sociales, avec un focus particulier sur les pratiques de recrutement et de formation professionnelle continue. Reprenons-les schématiquement :

**1** - Le modèle *traditionnel, patrimonial* ou *familialiste* (inutile de trancher) : ce sont en principe des entreprises indépendantes dont les dirigeants sont propriétaires et exercent, soit en nom personnel, soit en société. Ce sont encore aujourd'hui les plus nombreuses et elles représentent, selon l'INSEE, 74 % des emplois dans le champ des PME. Elles exercent en général dans le secteur des métiers, par exemple dans l'artisanat traditionnel, le petit commerce de proximité, les métiers de bouche, l'hôtellerie-restauration et même dans les services aux particuliers où le dirigeant a beaucoup de peine à considérer son activité comme une « entreprise » et à structurer un véritable rapport salarial avec ses éventuels employés. La production de bien ou de services est ici au centre de l'activité. La gestion de l'entreprise est externalisée (expert-comptable ou épouse). Son positionnement stratégique est plus souvent imposé par l'environnement que proactif. Il se caractérise par la banalisation des produits-services et par la réduction des coûts. L'innovation et la différenciation sont marginales ou de faible ampleur (le « petit plus » affiché par certains des dirigeants). Cet état de fait s'articule d'ailleurs assez bien avec des besoins en main-d'œuvre généralement peu qualifiée et « polyvalente ». Dans cette configuration basée sur un régime de proximité la forme sociale dominante est délibérément familialiste, patrimoniale, voire domestique. Celle-ci explique les modalités de gestion de la main-d'œuvre : recrutement par le « bouche à oreille » et les « coups de cœur », absence d'un véritable rapport salarial, recherche prioritaire chez les employés de qualités comportementales en prise directe avec l'éthos du dirigeant, préférence pour la formation professionnelle etc.

**2** - A l'opposé, la configuration *managériale*, en expansion aujourd'hui, relève d'entreprises et d'établissements insérés dans un (micro-) groupe ou un réseau sous forme de filiales, de succursales ou d'unités franchisées, soit reprises par des grandes entreprises (comme par exemple une épicerie préalablement familiale, reprise par une enseigne de distribution) ou sous-traitantes soumises à un nombre réduit de donneurs d'ordres qui leur imposent une certaine rationalisation, soit encore « modernisées » de façon endogène par de nouveaux dirigeants de TPE mieux équipés en formation que leurs prédécesseurs ou souvent issus de grandes entreprises, ne daignant pas à l'occasion se livrer, tout comme ces dernières, à un jeu de « Lego organisationnel » (microgroupes de l'INSEE). Outre le profil des dirigeants de cette configuration qui n'ont sociologiquement presque rien à voir avec les patrons de TPE traditionnelles (ils sont en général plus jeunes et plus diplômés, ils attribuent plus volontiers leur réussite à la saisie d'opportunités et à l'application de méthodes rationnelles plutôt qu'à l'acharnement au travail ou à des dispositions innées), ce sont également les types de clientèle qui diffèrent : ils pratiquent le « B to B » là où les patrons de la configuration traditionnelle servent presque exclusivement des particuliers. Par ailleurs, il faut noter dans cette configuration une plus grande perméabilité

des entreprises aux consultants ou à l'influence des réseaux professionnels ou associatifs qui assurent de ce point de vue l'enculturation managériale et gestionnaire de leurs dirigeants. Du point de vue stratégique, les options processuelles et planifiées de la configuration managériale sont celles de la standardisation des produits-services et des modes de production, ainsi que de la compétitivité par les coûts. Ici, c'est l'efficacité qui est prioritaire, armée d'une forte instrumentation gestionnaire (gestion des achats et des fournisseurs, politiques d'investissements, segmentation de la clientèle, fixation d'objectifs, mise en œuvre de tableaux de bord et d'un véritable contrôle de gestion, etc.). Cette tendance à la rationalisation n'est pas sans conséquence sur le système de gestion des ressources humaines que l'on y rencontre, par exemple des recrutements qui font appel à des formalisations « à distance » (petites annonces, appel à des organismes d'intermédiation : ANPE à l'époque et OPCA). On trouverait également l'institution d'un rapport salarial encadré par les conventions collectives, une valorisation plus évidente des qualifications professionnelles à côté des compétences sociales, une perception évolutive de celles-ci, ainsi qu'un appel plus prononcé aux modalités les plus institutionnalisées et externalisées de la formation professionnelle (stages, plans de formation...), tant pour les salariés que pour les responsables d'établissements ou d'entreprises.

**3** - Enfin, il y avait dans notre première vague de travaux, une troisième combinaison productive dite *entrepreneuriale*, reposant presque entièrement sur des orientations stratégiques d'innovation, de différenciation ou de spécialisation, à partir d'une entreprise traditionnelle initiale ou par création *ex nihilo*. C'est pourquoi cette forme constituait dans notre modélisation une sorte de modèle transitionnel et beaucoup moins stabilisé que les deux précédents, illustrant à la perfection ce que Thévenot appelle un « montage composite ». Ainsi, en mettant en valeur des savoir-faire spécifiques, les TPE entrepreneuriales se distinguaient de la configuration traditionnelle, sinon par une sensibilité plus grande aux besoins de la clientèle, du moins par une gestion commerciale plus attentive aux fluctuations du marché, par un renouvellement de l'offre plus rapide, et par une plus grande flexibilité comportementale des dirigeants pour s'assurer un avantage compétitif grâce à ce qu'ils appelaient une « remise en cause permanente ». De même, si elles se rapprochaient parfois de la configuration « managériale », notamment par la prise de distance de leurs dirigeants à l'égard des tâches de production, elles n'en toléraient pas moins une sorte de polyvalence fonctionnelle et de désordre organisationnel, plus propices à l'agilité en contexte incertain que la gestion par objectifs et la planification privilégiées par le modèle managérial. Un élément très frappant de ce modèle était aussi que les dirigeants avaient souvent connu, dans leur propre histoire vie, des ruptures (licenciement, divorce, maladie, dispute familiale...). Quant aux formes de mobilisation de la main-d'œuvre, elles étaient marquées avant tout par la recherche de compétences professionnelles (techniques mais aussi commerciales) pour renforcer les avantages concurrentiels de l'entreprise, parfois au prix d'une dualisation de la main-d'œuvre, par un rapport salarial en voie de formalisation et par une combinaison de formation professionnelle sur le tas et externalisée.

### — EST-CE QUE LA TAILLE JOUE UN RÔLE DANS CES MODÈLES ? Y A-T-IL D'AUTRES CRITÈRES DÉTERMINANTS DE CES DIFFÉRENTES CONFIGURATIONS ?

La taille des entreprises est un filtre très grossier, ne serait-ce que pour délimiter le champ des entreprises que l'on se propose d'étudier. Mais l'originalité de nos travaux a été précisément de montrer que l'on voyait émerger, au sein des TPE, des formes de combinaisons productives que l'on avait presque toujours associées auparavant à la grande entreprise. Ce qui revient à contester les approches trop exclusivement basées sur la taille et la structure des firmes. Or toutes les recherches établissent qu'il n'y a

pas de causalité entre la taille de l'entreprise et les modalités de gestion interne qu'elle adopte. Mais il y a aussi le secteur qui intervient en général parmi les variables descriptives prioritaires. Or, on sait que celui-ci n'intervient pas non plus de façon totalement déterminante. La trajectoire des microentreprises dépend également de la place qu'elles occupent dans la reconfiguration actuelle des chaînes de valeur, autrement dit de l'intention stratégique et des formes de gestion interne, y compris sociale, adoptées par leurs dirigeants. De sorte que leur devenir dépend moins de *hard facts*, que de la « mentalité entrepreneuriale » manifestée qui est du coup un facteur décisif mais plus difficile à capter. Par exemple, sont-elles centrées sur l'innovation de produit ou au contraire sur la recherche de la productivité et les économies d'échelle ? Ou sur les deux à la fois et comment ? Tentent-elles de préserver leur proximité au client final et leur autonomie ou privilégient-elles la sous-traitance ? Visent-elles des niches de consommateurs ou des marchés de masse ?

D'où la nécessité d'adopter des approches « segmentionnistes ». Par exemple, on pourra distinguer dans le secteur de la restauration au moins trois ensembles bien distincts : la petite affaire de type patrimonial, le restaurant gastronomique de type entrepreneurial et l'établissement de restauration rapide de type managérial. Parmi d'autres facteurs explicatifs des modes de fonctionnement des TPE, nous avons également identifié à l'époque la trajectoire et le profil des dirigeants pour les raisons invoquées il y a un instant ; les ancrages territoriaux, pas seulement en rapport avec la surface de leurs marchés, mais aussi par les déterminations socioculturelles qui les sous-tendent : systèmes productifs locaux, milieux innovateurs ou non, constructions d'acteurs collectifs étayées ou non par les politiques publiques, bref tout ce que l'on appelle aujourd'hui les « écosystèmes » des TPE.

## — VOUS Y AJOUTEZ DONC ENSUITE DEUX NOUVELLES CONFIGURATIONS...

C'est grâce à l'accumulation de tous ces matériaux et au détour d'une investigation menée en Auvergne dans une pépinière d'entreprises portant sur la première vague de start-up technologiques apparues au début des années 2000 que nous avons identifié deux nouvelles configurations dont les contours et l'économie interne sont particulièrement diffus et encore instables. Toutes deux auraient en commun de recouvrir des entreprises qui opèrent, notamment en termes de gestion d'emploi et de formation, sur des marchés du travail professionnels basés sur des compétences au moins théoriquement transférables. Ces configurations professionnelles ont également en commun de recruter surtout des salariés à des hauts niveaux de formation initiale (généralement bac + 5). On y trouve également une forte proportion d'ingénieurs, de cadres et de techniciens tandis que le caractère professionnalisé de leurs activités repose moins sur des savoirs standardisés que sur des qualités cognitives construites ou induites à travers l'expérience de problèmes à résoudre.

1 - La première pourrait être appelée *libérale*, au sens où les microentreprises qui les constituent sont régies selon le principe des professions fermées, c'est-à-dire des « professions » au sens français et restreint du terme, dont l'accès, pour leurs dirigeants et certains de leurs salariés, est assuré par la détention de titres scolaires ou universitaires spécifiques. Plus de la moitié d'entre elles (environ 55 %) dépendent des professions médicales ou paramédicales (médecins, dentistes, infirmiers, kinésithérapeutes...) et sont dirigées par des employeurs et travailleurs indépendants, dont seulement un sur cinq employait des salariés dans les années 2000. Mais c'est aussi le cas des cabinets d'architectes, d'expertise juridique ou notarial. Sur bien des points, les affaires incluses dans cette configuration se rapprochent de la configuration traditionnelle de type patrimonial par transmission intergénérationnelle de l'activité. Elles sont fondées d'autre part sur une idéologie (parfois une réglementation) réticente



aux manœuvres commerciales et publicitaires. Mais en même temps par exemple, leur mode de recrutement et leur éthos professionnel, bien différents de ceux qui caractérisent les marchés du travail concurrentiels habituels, sont déterminés par la profession dont elles dépendent.

2 - Quant à la dernière configuration, elle aussi « professionnelle » mais au sens anglo-saxon, je l'ai baptisée *cognitive*, car elle relève d'activités de service à haute intensité intellectuelle : ce sont, comme disent les anglo-saxons, des « Knowledge-intensive Business Services ». On y trouverait des concepteurs en nouvelles technologies bio- ou de l'information et de la communication, de plus en plus branchés sur l'économie numérique et sur le *big data*, des services intellectuels aux entreprises comme les activités d'ingénierie, d'études techniques, de conseil en management, en marketing ou en communication. Tout comme dans le cas précédent, en dépit d'un noyau dur idéal-typique singulier, de nombreuses formes d'hybridation pourraient se concevoir entre ce modèle cognitif et la configuration entrepreneuriale, avec laquelle elle partage globalement l'impératif d'innovation permanente, une flexibilité normative des conditions d'emploi et de travail marquées par une forte intensité des horaires (pas forcément imposée), le mix de formation (formalisée-externe et « sur le tas » au contact des clients), des relations salariales instables mais non forcément précaires etc.

On voit bien ici que la notion d'« hybridation » organisationnelle, très en vogue actuellement dans les sciences de gestion et du comportement, pourrait bien constituer la nouvelle frontière de nos travaux futurs. Car on aurait tort de réifier à outrance les configurations au lieu de les concevoir comme des processus et des jeux de force, d'adaptation et d'accommodation, soumis à l'influence de l'environnement ou à des dysfonctionnements internes, selon les logiques de « contamination », de « conversion » ou de « contradiction ». Encore faudrait-il, pour ce faire, développer des approches longitudinales comme l'a fait ma collègue Brigitte Nivet (2013) sur des dizaines de PE auditées à plusieurs années d'intervalle.

## — EST-CE QUE CES MODÈLES, QUI RÉPONDENT BIEN À LA QUESTION DE L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DES TPE PEUVENT AUSSI ÊTRE PRÉDICTIONNELS ?

Par définition, chaque modèle configurationnel fonctionne de manière systémique selon une cohérence globale, l'analyse multifactorielle ou multicritère cherchant à définir ce qui tient ensemble tous les éléments en introduisant des séquences interprétatives ou herméneutiques dans les enchaînements « purement » descriptifs ou phénoménologiques. C'est à ce prix et sous condition que les modèles provisoirement obtenus soient suffisamment robustes et respectueux du principe de cohérence interne. Ils doivent non seulement être validés par des observations empiriques répétées mais soumis au filtre de nouvelles thématiques en produisant de nouvelles équivalences structurelles sans ruiner pour autant l'architecture du modèle. Je dis « provisoirement obtenus », car il se peut que notre théorie à ambition scientifique et dès lors « falsifiable », soit confrontée un jour à ce que certains épistémologues appellent un « cygne noir » qui viendrait fragiliser tout ou partie du modèle. Jusqu'ici, cela n'a pas été le cas, mais les paris sont pris et il n'y a franchement pas de raison que cela n'arrive pas.

Quant au caractère prédictif du modèle, la question est plus retorse. Mais il m'est souvent arrivé, en présence de quelques caractéristiques configurationnelles typiques de certaines entreprises, d'en déduire presque par jeu mais quasiment *more geometrico*, l'ensemble probable de ses autres caractéristiques, y compris s'agissant de la trajectoire biographique de son dirigeant, de la qualification des salariés ou de la nature des rapports sociaux internes.

## — POUR LES PROFESSIONNELS DE L'INTERVENTION ET DU CONSEIL, QUELS AVANTAGES LES MODÈLES CONFIGURATIONNELS APPORTENT-ILS ?

Comme le dit H. Mintzberg (1982) : « la configuration n'aide pas seulement à comprendre les organisations mais également à les gérer ». Or on sait qu'une conception unifiée de la petite entreprise ne tient pas la route parce qu'elle ne permet pas en particulier d'envisager des actions ou des modes d'accompagnement pertinents, tant du point de vue des consultants que des politiques publiques. Mais l'on ne peut pas non plus prétendre, comme je l'entends trop souvent dire, qu'il y aurait autant de configurations que de petites entreprises. Si le monde des TPE est aussi hétérogène, il est alors indispensable de le modéliser pour en réduire la complexité en combinant sans cesse observations de terrain et formalisations d'ordre théorique. Car pour réduire la complexité, il faut paradoxalement raffiner nos outils de compréhension. C'est la grande leçon de réalisme de la théorie configurationniste que devraient méditer les praticiens aveugles ou volontiers anti-intellectualistes, surtout lorsqu'il s'agit de petites ou de très petites entreprises, comme si la taille de celles-ci (« elles sont tellement petites » !) justifiait de se satisfaire de théories minimalistes.

---

<sup>1</sup> Voir les travaux de C. Fourcade et de B. Courault en économie, de M. Marchesnay, et M. Marchesnay et P-A. Julien ou H. Mahé de Boislandelle en gestion et de J. Saglio, M.-F. Raveyre ou B. Ganne en sociologie.

---

## Bibliographie

- Baroin D. et Fracheboud P. (1983)**, « Les PME en Europe et leur contribution à l'emploi », *Notes et études documentaires*, n° 4715-4716, La Documentation française, 29 avril.
- Bauer M. (1993)**, *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, InterEditions.
- Bentabet E., Michun S., Trouvé Ph. (1999)**, *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Marseille, Céreq, coll. « Etudes », n° 72.
- Braudel F. (1979)**, *Civilisation matérielle et capitalisme*, 3 vol., Armand Colin.
- Courault, B. et Trouvé, P. (2000)**, Les dynamiques de PME. Approches internationales, PUF, « *Les cahiers du CEE* ».
- Dalle F., Bounine J. (1987)**, *Pour développer l'emploi*, Rapport à Monsieur le Ministre des affaires sociales et de l'emploi, Masson éd.
- Grefe X. (dir) (1984)**, *Les PME créent-elles des emplois ?* *Economica / Centre de recherche Travail et Société*.
- Lallement, M. (2015)**, *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Paris, Le Seuil.
- Letowski A., Trouvé Ph. (2004)**, « Pertinence et identification de sous-groupes très différents au sein des TPE ou la puissance explicative des modèles d'entreprises », in B. Granger (dir.), *Evaluation des aides publiques aux microentreprises et aux TPE*, Rapport au Commissariat Général du Plan, Présidé par André Mulliez, p. 83-124.
- Marbach F. (1942)**, *Theorie des Mittelstandes*, Bern, Verlag A. Francke AG.
- Marchesnay M. (1991)**, « De l'hypofirme à l'hypogroupe. Naissance, connaissance, reconnaissance », in *Les Cahiers du LE-RASS*, Recherches en Sciences de la Société, n° 23, mai.
- Miller D. (1987)**, « The genesis of configurations », *Academy of Management Review*, October, vol. 12, n° 4, p. 686-701.
- Mintzberg H. (1982)**, *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation.
- Mintzberg H. (1989, trad. franç. 1990)**, *Le management. Voyage au centre des organisations*, Les éditions d'organisation.
- Piore M.-J., Sabel Ch.-F. (1984, trad. franç. 1989)**, *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Hachette, coll. « Mutations ».
- Nivet, B. (2013)**, *L'actionnabilité des dispositifs institutionnels d'incitation à la GRH dans les PME*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université d'Auvergne, Clermont-Ferrand.
- Trouvé P. (1989)**, « Entreprendre à Thiers. Approche sociologique des pratiques récentes », in sous la dir. de D. Hadjadj, *Pays de Thiers, le Regard et la Mémoire*, Clermont-Fd, Université Blaise Pascal, Institut d'Etudes du Massif Central, chap. 26, p. 523-553.
- Trouvé P. (1999 version française)**, *Les comportements d'emploi et de formation des PME. Examen des travaux récents de recherche dans cinq pays de l'Union Européenne (Allemagne, Espagne, France, Italie, Royaume-Uni)*, Rapport au CEDEFOP, Second Report on European Vocational Education and Training Research.

# LES PME SONT ABSENTES DES RÉFLEXIONS SUR LE TRAVAIL ET LE MANAGEMENT

ENTRETIEN AVEC

**Olivier Torrès**

Chercheur à l'Université de Montpellier

Entretien réalisé par

Béatrice Sarazin, Chargée de mission, Anact

---

Olivier Torrès est chercheur à l'Université de Montpellier et à Montpellier Business School ainsi que Président de l'Association internationale de recherche en PME (AIREPME). Ce « bistrotier normalien », comme il se présente, en référence à sa jeunesse sétoise dans le commerce de ses parents et à ses études supérieures (normalien en 1987 et agrégé d'économie et gestion en 1991) est sans doute le spécialiste français le plus en pointe en matière de gestion des TPE-PME. Un « Pmiste » éclairé qui en 2009 publie dans Le Monde une tribune remarquée : « l'inaudible souffrance patronale ». Il y dénonce un phénomène méconnu, voire ignoré, qu'est celui du suicide des dirigeants de PME, accentué par la crise et dénié, selon lui, par le courant de la souffrance au travail qui ne considère que celle des salariés. De là, et de ses nombreuses recherches sur les dirigeants de PME est né Amarok, observatoire dédié à la santé des dirigeants de PME, commerçants, artisans et professions libérales. En 2012, il s'est vu confier la première chaire d'université consacrée à la santé des dirigeants d'entreprise à Montpellier. Ses propos font écho partout où il les porte et notamment auprès des dirigeants de PME de plus en plus nombreux à le solliciter et à comprendre l'importance de considérer leur propre santé pour améliorer celle de leur salarié et de leur entreprise. Passionné et un brin indigné par l'indifférence de tous ceux qui sont « borgnes » en ne regardant le monde que par la grande entreprise, Olivier Torrès combat les idées reçues et encourage une meilleure prise en compte des spécificités des TPE-PME lors des missions de conseils et d'accompagnement... Une gageure tant cet univers est vaste et diversifié. Mais pas impossible à saisir pour qui en connaît les clés.

## — POURQUOI AVOIR SPÉCIFIQUEMENT INVESTIGUÉ LE MONDE DES TPE-PME ?

Je suis né à Sète et j'ai vécu dans le bistrot de mes parents. A 20 ans, j'intègre l'école normale supérieure de Cachan et me plonge dans les théories économiques. Et je découvre que l'on y parle

de tout sauf des miens : où sont mes parents commerçants, mes grands-parents, mes tantes et mes oncles avec des courants comme le keynesianisme, le taylorisme ou le marxisme ? Je réalise que le monde académique et les grands théoriciens ne regardent le monde qu'à travers les géants de l'industrie. Cela crée un biais dans la façon de voir les choses. Et je comprends que ces théoriciens et les élites sont borgnes, qu'ils ne voient l'économie que par l'œil des grandes entreprises, en ignorant les TPE-PME. Entre les administrations publiques et les grandes entreprises du privé qui fonctionnent avec le même système bureaucratique, cela représente 11 à 12 millions d'emplois en France. L'autre moitié, ce sont des PME, c'est-à-dire 7 millions de salariés, 3 millions de non salariés, 2 millions travaillant dans l'économie sociale et solidaire (avec 60 % de PME). Cette bureaucratie privée et publique est fort bien théorisée dans les grandes écoles tout comme le management est la science des grands groupes. Mais qu'en est-il pour les PME ? Elles sont partout et pourtant, elles ne pèsent rien dans le monde scientifique, juridique et politique. Cette division se retrouve d'ailleurs dans les organisations patronale : entre le Medef et la Cgpme, ce ne sont pas les mêmes interlocuteurs, les mêmes intérêts, les mêmes valeurs. Regardez les affaires autour des salaires des grands patrons qui s'augmentent et balayent parfois de la main les remarques et discussions des actionnaires : peu de réaction du Medef alors qu'un député sèteois veut déposer un projet de loi pour plafonner le salaire des patrons.

## — COMMENT PEUT-ON ALORS RÉSISTER À APPLIQUER AUX PETITES ENTREPRISES LES RÈGLES QUI VALENT POUR LES GRANDES ?

Une PME, ce n'est pas IBM divisée par mille. Il faut une approche spécifique et même, un droit de la PME. Le jour où sera créée un droit de la PME, nous aurons fait une révolution copernicienne ! Car rien n'est commun entre une petite entreprise et une grande, notamment dans le type de management : la TPE-PME est dirigée par un « actionnaire » majoritaire qui décide de tout et qui est en contact direct avec ses salariés. Le management est un management de proximité, engageant pour le dirigeant. Prenons un exemple : celui du licenciement. Quand Louis Schweitzer annonce la fermeture d'une usine à Vilvorde en Belgique, il ne prend pas la décision seul mais avec son conseil d'administration. Les décisions sont plus violentes à plusieurs car il y a une dissolution de la responsabilité. Le management en grande entreprise est donc distal et très violent. Non seulement Louis Schweitzer ne prend pas la décision seul mais ce n'est pas lui qui recevra les salariés licenciés un à un pour leur annoncer la décision, ce sera une kyrielle de DRH. Alors qu'un patron de PME qui doit licencier une personne sera seul responsable de sa décision et l'annoncera au salarié dans un face à face « coûteux » (voir François Dupuy, 2005). Il n'y a aucune distance, aucune protection. C'est donc très spécifique : un management dans la proximité mais frontal. Un dirigeant de PME est dans l'affrontement permanent pour le meilleur et le pire...

## — JUSQU'AU BURN-OUT DU DIRIGEANT, UN PHÉNOMÈNE QUE VOUS ÊTES À PEU PRÈS LE SEUL À SOULIGNER...

C'est, en effet, très peu pris en compte. Notamment par ceux qui ne réfléchissent qu'à travers la grande entreprise, nous l'avons évoqué, mais aussi par le courant de la souffrance au travail. Ce courant non seulement s'intéresse peu à la PME et à ses dirigeants mais n'axe ses réflexions que sur la souffrance des salariés, laissant même supposer que c'est le patron qui est le bourreau ou tout au moins, à l'origine de cette souffrance. La tribune que j'ai écrite pour Le Monde en 2009 « l'inaudible souffrance patronale » entendait dénoncer ce déni. Je voulais faire comprendre que les principaux maux d'une

PME sont portés par un dirigeant seul. Solitude, stress, charge de travail, incertitude... autant de maux que la médecine du travail identifie bien comme étant les principaux facteurs de souffrance et qui sont ceux qui caractérisent le mieux les conditions de travail d'un patron de PME. Après cet article, les choses ont pris de l'ampleur... les médias ont trouvé ce propos accrocheur ! J'ai fait depuis plus de 400 conférences à travers le pays.

### — DEPUIS CETTE TRIBUNE, VOUS AVEZ CRÉÉ AMAROK, L'OBSERVATOIRE DE LA SANTÉ DES DIRIGEANTS... VOUS AVEZ DONC PU OBJECTIVER CETTE SOUFFRANCE QUE VOUS DÉNONCIEZ ?

Nous avons, en effet, avec Amarok, un outil scientifique précieux qui permet d'investiguer profondément le sujet. Tous les deux mois, nous appelons quatre cents dirigeants et suivons au long cours l'évolution de leurs réponses sur leur temps de travail, leur entourage, l'estimation de leur état de santé, leur mental, leur sommeil, leur consommation de tabac, le temps pris pour consulter des médecins, faire du sport... Puis, nous leur remettons un rapport d'analyse individuel. Ils prennent conscience au fil des appels et des réponses aux questionnaires que bien souvent, ils se sont oubliés dans leur entreprise. Ils réalisent aussi que cela a des incidences sur la gestion de leur entreprise et sur la santé de leurs salariés. Il faut se méfier du « *small is beautiful* ». Si la proximité est un atout des TPE-PME, le pendant en est l'omni présence du dirigeant et la conscience qu'il a de tout ce qui se produit dans son entreprise, sans mise à distance. Nous avons suivi ainsi 1000 chefs d'entreprise. 60 % ont changé leur comportement. 40 % d'entre eux ont compris que se préoccuper de leur santé leur permettait aussi de mieux s'occuper de celle de leurs salariés.

### — UN DIRIGEANT DE TPE-PME EST DIFFICILE À ACCOMPAGNER ET À FORMER SUR DES SUJETS PERTINENTS POUR SON ENTREPRISE ET SES SALARIÉS... COMMENT S'Y PRENDRE ?

Il est vrai qu'accompagner la TPE-PME, c'est boire un océan. Comment appréhender cette masse d'anonymes ? Il faut donc segmenter et sélectionner, il faut répondre à des besoins et être utile pour le dirigeant. L'accompagnement est de l'ordre du sur mesure. Ce n'est donc pas simple. Le principal problème du dirigeant de TPE-PME, c'est le manque de temps. Dans le domaine de la formation continue, il faut proposer des formations économes en temps, voire intensives. Une semaine sur l'année ou en université d'été en août pour des patrons qui préféreront prendre ce temps de formation pendant leurs vacances. Et le sujet précis qu'il faut aborder, c'est celui de la stratégie, pour leur permettre de regarder à plus long terme que l'immédiateté à laquelle ils sont habitués. Mais, encore une fois, stratégie en PME ne signifie pas stratégie des grandes entreprises. Il faut tout réinventer. Relisons Fernand Braudel (1979) et la distinction qu'il opère entre les trois secteurs : l'économie informelle et domestique, l'économie libérale et le fonctionnement des marchés dans lesquels s'insère la PME et tout en haut, le capitalisme avec le groupe ou la grande entreprise qui exerce un pouvoir sur le marché global et en tire des avantages variés. Braudel parle même en décrivant le rôle de cette dernière zone, de « contre-marché » où s'applique le droit du plus fort.

### — QUEL TYPE DE SEGMENTATION VERRIEZ-VOUS ?

J'ai travaillé ce sujet à travers une identification de deux types de PME : la classique et la managé-

riale. Elles ne s'appréhendent pas de la même façon en termes de conseil et d'accompagnement, elles sont même l'antithèse l'une de l'autre. Cela amène deux types de dirigeant. Le dirigeant dit « classique » cherche à garder les spécificités de gestion de sa PME. Il refuse le formalisme et la procédure, moyens pour lui de garder le pouvoir. A l'opposé, le dirigeant dit « managérial » n'hésite pas à rompre avec un mode de fonctionnement classique de la PME. Il remettra plus facilement en cause les spécificités de gestion de sa PME. L'accompagnement sera alors différent. Le dirigeant classique se tournera davantage vers un conseil opérationnel avec des champs assez restreints sur lesquels il gardera la main alors qu'un dirigeant managérial ouvrira plus largement le champ du conseil avec des prestations plus longues s'approchant des choix stratégiques. Sa PME sera alors davantage encline à être « dénaturée » en tant que PME (voir article TORRES 1997).

### — LA FORMATION À LA STRATÉGIE SERAIT DONC DAVANTAGE DESTINÉE AUX DIRIGEANTS CLASSIQUES ET POURRAIT ÊTRE UN MOYEN D'ABORDER LA QUESTION DU TRAVAIL DE LEURS COLLABORATEURS ?

Dans une formation orientée vers la stratégie, il s'agira de développer des outils d'analyse adaptés à la PME (voir Michel Marchesnay, 1993) et effectivement, de sensibiliser à des éléments qui paraissent importants à porter à la connaissance des dirigeants pouvant toucher à leur stratégie. Par exemple, j'interviens chaque mois dans une formation sur la stratégie de PME du CETIM à Lyon. J'y dispense cinq heures. C'est peu. Mais je les incite à créer leur unicité et leur identité, à se créer un cadre, avec une différenciation, une singularité. Et je commence toujours mon intervention avec une heure sur la santé des dirigeants. Il faut les éduquer, à mon sens, à se préoccuper de cela en premier lieu. Au début, cela les étonne mais ensuite les interpelle beaucoup. Ils comprennent l'incidence que cela a aussi sur des choix importants qu'ils ont à faire.

### — COMMENT ABORDEZ-VOUS CETTE QUESTION DE LA SANTÉ ? FAIRE AVEU DE PROBLÈMES DE SANTÉ, C'EST AVOUER BIEN SOUVENT SA PROPRE FAIBLESSE... POUR UN DIRIGEANT, EST-CE POSSIBLE ?

Nous y arrivons avec Amarok et nous voulons d'ailleurs que notre structure devienne association d'intérêt général (voir encadré). Depuis que je l'ai créée, le bouche à oreille a fonctionné : j'ai réalisé plus de 400 conférences et rencontré près de 50 000 chefs d'entreprise. A contre courant de la pensée sur la souffrance au travail, il est possible d'expliciter des facteurs salutogènes, propice à la santé, pour les dirigeants. Nous avons donc réalisé une cartographie des stressés et à l'inverse, des « satisfacteurs », un mot qui n'existait pas en version contradictoire du stress, pour un dirigeant d'entreprise. Cette cartographie a été publiée dans la Harvard Business Review France (<http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/04/6753-ce-qui-rend-les-chefs-dentreprise-heureux/>). La « salutogénèse entrepreneuriale » montre qu'il n'y a pas que de la souffrance dans l'acte d'entreprendre, il y a aussi des éléments constitutifs d'une bonne santé au travail.

### — L'INTÉRÊT GÉNÉRAL QUE VOUS ÉVOQUEZ AVEC AMAROK VOUS AMÈNE BIEN PLUS LOIN QUE L'ACCOMPAGNEMENT ET LE CONSEIL CLASSIQUES...

Je pense que cela relève en effet d'un acte citoyen et politique. Cela a d'ailleurs bonne presse chez les décideurs publics dont un des dada est d'aider les PME. On va alors ériger la start up en exemple, parce que c'est sympathique et dynamique et que nos élites sont atteintes du « syndrome de la Silicon Valley ». Mais la réalité, c'est aussi et surtout l'artisanat et le « middle tech ». C'est moins mé-

diatisable et moins communicant de parler d'aide à domicile plutôt que de robot high tech. Mais la réalité des TPE-PME, encore une fois, c'est celle-ci. Je pense qu'il s'agit là du choix que nous aurons à faire demain : souhaite-t-on plus de bureaucratie ou plus d'entrepreneuriat ? L'entrepreneuriat, c'est le choix de la justice, comme dans le sport. Le plus fort gagne selon des règles du jeu bien établies. Cela peut être dur mais c'est juste. La TPE-PME, c'est la classe moyenne, un endroit où il n'y a pas de luttes des classes. Le salaire d'un patron de PME, c'est 5200 euros en moyenne pour plus de 50 heures de travail par semaine et une implication évidemment incontestable. Les collaborateurs ne mettent jamais cela en cause. Ce n'est pas un monde binaire.-

## — QUELS ACTEURS PEUVENT ÊTRE MOBILISÉS POUR SORTIR DE CE MONDE BORGNE QUE VOUS DÉNONCEZ ?

Il y a de nombreux relais qui peuvent être sollicités comme les organisations patronales : UPA, CGPME et UNAPL. Les chambres des métiers et les CCI peuvent être de bon relais ainsi que les ordres des avocats, experts comptables, notaires ou encore la FFB ou la CAPEB. Il serait opportun que les formations tournées vers la stratégie et les contenus communs à tous les dirigeants de PME soient animées par des PMistes, souvent absents des réflexions sur le travail et le management. Eux seuls, et nous en comptons à peu près 200 en France, sont capables de théoriser un message stratégique commun. Il faut transcender la diversité des TPE-PME avec ces acteurs et structurer un message simple et utile autour de problématique stratégique.

Amarok est créée par Olivier Torrès en 2009 pour scruter la santé des dirigeants et leur prodiguer soutiens et conseils personnalisés. La structure s'est enrichie de doctorants de psychologues qui agissent sur plusieurs fronts. Outre le suivi et l'étude des dirigeants, Amarok a également constitué avec le Régime social des indépendants (RSI) une cellule de coordination et d'accompagnement (CCA) qui s'adresse aux commerçants, artisans, professions libérales victimes d'agressions... Un numéro vert leur est proposé, les appels sont traités par une psychologue qui évalue les risques (chocs post traumatiques, pensées suicidaires...). Si besoin, l'équipe d'Amarok rencontre les personnes et leur propose un suivi au long cours.

## Bibliographie

- Braudel, F. (1979)**, *Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVIe-XVIIIe siècle, vol 2 : Les jeux de l'échange*, Armand Colin.
- Dupuy, F. (2005)**, *La fatigue des élites*, La république des idées, Le Seuil.
- Marchesnay, M. (1993)**, *Management stratégique*, Editions Eyrolles.
- Torrès, O. (2012)**, *La santé du dirigeant. De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire*, De Boeck.
- Torrès, O. (2011)**, « Proxémies financières des PME : les effets collatéraux de la financiarisation des banques », in *Revue française de gestion*, n° 213.

# LES TPE ET LE MARCHÉ :

l'importance des innovations ordinaires  
et incrémentales

ENTRETIEN AVEC

**Alexandre Mallard**

directeur du Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI) de l'Ecole des Mines ParisTech

Entretien réalisé par

Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau, Chargés de mission, Anact

Alexandre Mallard est directeur du Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI) de l'Ecole des Mines ParisTech. Ce docteur en sociologie des sciences rencontre le monde des TPE au sein du laboratoire des usages de France Télécom qu'il intègre en 1997 pour conduire une recherche sur l'usage des nouvelles technologies. Il y travaille avec les directions marketing de l'opérateur téléphonique qui cherchent le moyen de mieux connaître la clientèle des « petits professionnels » au moment où l'entreprise est privatisée. Il lance alors une étude à partir de l'enquête Telus. Ce corpus permet à Alexandre Mallard et son équipe de combiner données quantitatives et entretiens qualitatifs. Il en fera l'ouvrage « Petit dans le marché, Une sociologie de la Très Petite Entreprise »<sup>1</sup> qui développe une typologie des TPE selon leur rapport avec leur marché. Dans cet ouvrage, il précise le rôle de la proximité (encastrement/désencastrement) et ses effets sur l'efficacité des TPE/PME, en soulignant son ambiguïté, ses avantages et ses désavantages. Depuis, Alexandre Mallard a orienté ses recherches vers d'autres champs mais a toujours gardé un œil sur les TPE. Il constate le peu d'appétence des chercheurs pour ce champ considéré à tort comme « peu noble ». Il y a pourtant puisé et dégagé un grand nombre de pistes pour mieux défricher le sujet. Ses intérêts de recherche actuels concernent la sociologie économique, l'innovation et la sociologie des usages... ce qui lui permet de dégager des éléments de connaissances sur les incidences du numérique dans les très petites entreprises.



## — DANS « PETIT DANS LE MARCHÉ », VOUS FAITES LE LIEN ENTRE LE MARCHÉ ET LES TPE. UN UNIVERS COMPLEXE OÙ LA STRATÉGIE ET LES LIENS DE PROXIMITÉ FAÇONNENT LA STRATÉGIE DES ACTEURS. POURQUOI CET INTÉRÊT POUR LES TPE ?

J'ai fait mes études à l'école des Mines (ParisTech), puis j'y ai réalisé une thèse en sociologie des sciences et je suis entré à France Télécom en 1997 en tant que chargé de recherche. J'y ai encadré une petite équipe de 2003 à 2009, date à laquelle je suis revenu aux Mines. Mes travaux sur les TPE datent de cette période à France Télécom (puis Orange), même si j'ai encore aujourd'hui des projets qui touchent un peu à cette thématique – ils portent plus spécifiquement sur les entreprises du bâtiment. Quand j'arrive au laboratoire des usages du Centre national d'études des télécommunications (le CNET, initialement rattaché à la DGT est alors le centre de recherche de l'entreprise France Télécom, et il sera rebaptisé « Orange Labs » en 2007) le travail s'organise à la fois avec les directions marketing et le monde académique. France Télécom se privatise et se questionne, entre autres, sur le marché des « petits professionnels ». Un marché mal identifié et un service marketing qui faisait face à son hétérogénéité : quelle approche commerciale adopter et quels produits proposer ? Ce projet sur les TPE s'est alors présenté à l'équipe où je travaillais. Rien n'existait dans ce domaine en sociologie, en dehors du travail de Bernard Zarka (1988) sur les artisans. Cela m'a interpellé, bien sûr.

## — D'OÙ VIENT CE MANQUE D'INTÉRÊT DE LA SOCIOLOGIE POUR LA PETITE ENTREPRISE ?

La sociologie s'est intéressée aux grandes entreprises. Les petites n'étaient pas étudiées. Elles n'étaient pas considérées comme nobles. Cet objet de recherche n'était pas très couru alors qu'il représentait un intérêt économique et sociologique fort. Il y avait un peu plus de recherche en économie et en sciences de gestion, même si pour de nombreux chercheurs dans ces disciplines, il était au début des années 2000 encore un peu difficile de dire si les TPE étaient « des PME comme les autres » ou s'il fallait les aborder différemment. En France il y a eu un certain nombre de travaux sur ce sujet dans les réseaux de l'AIREPME, sous l'impulsion notamment d'Olivier Torrès et Michel Marchesnay. Du côté des pouvoirs publics qui, on le sait, ont été historiquement en France des soutiens des grandes entreprises dans le développement des industries et des marchés, l'attention aux PME puis, plus récemment, aux TPE, vient de l'idée qu'elles représentent un potentiel de création d'emplois et de croissance. Mais cette idée est loin d'être prouvée, et il faut la nuancer. Ainsi, on a pu voir effectivement que de l'emploi se créait dans les TPE et PME dans les années 90, mais cela résultait largement du mouvement de déconcentration des grandes entreprises qui créaient des petites filiales pour externaliser certaines parties de leurs activités. La création d'emplois par la TPE est un peu un « mythe » comme le dit alors Frédéric Boccara (op. cit.) et le sous-entend Michel Marchesnay (2003).

## — VOUS DÉCIDEZ DONC DE DÉGAGER UNE ÉTUDE SUR CE RARE SUJET DE RECHERCHE À PARTIR DES LIENS DE PROXIMITÉ DES DIRIGEANTS : COMMENT VOUS Y PRENEZ-VOUS ?

Une des difficultés pour étudier cette population concerne son hétérogénéité : les TPE rassemblent des activités d'une diversité extrême. Établir des typologies est un objectif en soi, que l'on veuille segmenter un marché (c'était la question que nous posaient alors les unités opérationnelles de France Télécom avec lesquelles nous travaillions) ou analyser les activités économiques (ce qui était plus mon projet personnel

en tant que sociologue). Nous sommes allés voir ce que les consultants avaient réalisé dans ce domaine. Certains avaient compris qu'il était fructueux de croiser la taille et l'activité des petits professionnels pour ébaucher des typologies. Ces données de taille et d'activité sont disponibles dans la base SIREN que les entreprises et les administrations utilisent pour développer des actions marketing ou réaliser des enquêtes. Pour décrire l'activité d'une entreprise, nous disposons en France d'un outil formidable mais un peu déroutant qui est la nomenclature NAF. Chaque entreprise est associée à une activité très finement précisée, mais du coup on a une nomenclature gigantesque : il existe des centaines de codes NAF pour décrire toutes les activités professionnelles françaises. Savoir regrouper l'ensemble de ces informations sur la taille et sur les codes NAF en une grille simple et homogène, adaptée aux objectifs que l'on poursuit, est un véritable enjeu. Nous avons beaucoup travaillé cette problématique, pour répondre aux questions que nous posaient les marketers pendant toutes ces années, et aussi pour définir nos enquêtes de sociologie, et notamment l'enquête Telus-TPE. Dans cette enquête, nous avons constitué un échantillon de 880 TPE. Les chefs d'entreprise contactés par téléphone ont accepté de répondre à nos questions, et ont donné leur accord pour que nous puissions étudier leurs factures et consommations téléphoniques sur plusieurs mois. Nous avons donc ces données d'enquêtes et de factures auxquelles nous avons ajouté une enquête qualitative auprès de 40 d'entre eux sur leurs pratiques marchandes et leurs pratiques de communication. Ce travail sur la dimension qualitative a été réalisé en coopération avec Sophie Dubuisson-Quellier. Comme le public des TPE est difficile à attraper, nous avons mis en place un petit dispositif de motivation (abonnement professionnel ou chèque cadeau). C'est sur la base de l'ensemble de ces données que j'ai construit ma réflexion sur l'expérience marchande dans les TPE.

## — COMMENT SE CONSTITUE DONC CETTE « EXPÉRIENCE MARCHANDE » DU DIRIGEANT ? QUE NOUS DISENT CES ENQUÊTES QUE VOUS AVEZ MENÉES ?

A partir de l'ensemble du matériau, quantitatif et qualitatif, nous avons dégagé cinq variables-clés permettant de caractériser le rapport au marché dans les TPE : la capacité à capter la clientèle, à co-produire « les appariements » (accompagner des prestations), à personnaliser la relation au client, à inscrire l'activité marchande dans l'espace et à mettre le temps de son côté (voir tableau ci-dessous). En s'appuyant sur ces cinq variables, on peut appréhender, d'une part, des caractéristiques communes aux TPE par rapport aux autres entreprises, et d'autre part, ce qui les différencie entre elles.

Type de capacité commerciale	Caractéristiques communes	Facteurs de différenciation et d'hétérogénéité
<b>Capter les clientèles</b>	Mobilisation opportuniste de ressources hétérogènes autour de l'histoire particulière de la firme	Combinaisons spécifiques entre plusieurs capacités (vitrine, publicité, bouche à oreille...)
<b>Co-produire les appariements singuliers</b>	Proximité organisationnelle et articulation forte entre le contact au client et l'activité productive	Capacité à choisir dans l'univers de diversité des biens versus accompagnement des prestations
<b>Personnaliser la relation au client</b>	Prégnance du rapport de personne dans le contact commercial	Pénétration plus ou moins forte des équipements gestionnaires et informationnels de la relation au client
<b>Inscrire l'activité marchande dans l'espace</b>	Dans la plupart des cas, fort appui sur les ressources de l'espace local	Degré de mobilité Echelon de positionnement marchand, du local à l'international
<b>Mettre le temps de son côté</b>	Relative flexibilité du temps de travail, capacité spécifique à articuler vie professionnelle et privée	Facteur temporel plus ou moins prégnant dans l'activité, donnant des formes particulières aux ajustements marchands possibles

## — DE LÀ, VOUS PARVENEZ À DÉFINIR SEPT ENSEMBLES HOMOGENES...

Oui, en combinant cet ensemble de variables, nous avons identifié sept figures de la TPE, qui constituent autant de façons différentes d'être « petits dans le marché » :

- les commerçants de proximité : ils reçoivent leurs clients dans un lieu ouvert, une boutique en général. Ce groupe incarne le marché de proximité tel qu'on l'imagine intuitivement avec 2 sous-groupes : les petits commerçants à proprement parler (commerces alimentaires, pharmacies, tabacs...) et les débits de boissons et restaurateurs.
- les boutiques de produits et services : cette catégorie concerne les petits détaillants comme les vendeurs d'électroménager, opticiens, garagistes, commerces d'habillement mais aussi les prestataires de services divers avec les coiffeurs, blanchisseurs, auxiliaires d'assurance, réparateurs d'articles domestiques.
- les prestataires réseauteurs : la constitution de la clientèle se fait par le bouche à oreille, l'attraction par la publicité où la vitrine n'est pas possible. Les activités ne relèvent pratiquement que du service (d'où le terme de prestataire) et les prix y sont formellement règlementés. Il s'agit ici des professionnels de la santé, du conseil ou des secteurs du bâtiment et des transports.
- les entrepreneurs régionaux : c'est ici la proximité à l'échelon régional qui joue à plein avec des entrepreneurs qui ont en moyenne de 10 à 100 clients et renvoient à des métiers spécifiques : on y trouve les métiers du bâtiment (architectes, cabinets de promotion immobilière, artisans charpentiers, maçons, électriciens...), les services spécifiques aux entreprises (assurances, informatique, activités juridiques) et des secteurs industriels (blanchisserie de gros, fabricants de matériaux, bureaux d'études...) avec une relation clientèle qui s'inscrit dans le long terme.
- les concentrés : ils ont un nombre très restreint de clients (moins de 10), les trois quart du chiffre d'affaires annuel étant concentrés sur 3 ou 4 gros clients. Ce sont des exploitations agricoles et d'éleveurs intégrés à des filières, de sous-traitants ou maîtres d'œuvre... dans une relation continue et de long terme avec le client.
- les distancés prospecteurs : il s'agit là de professionnels sans proximité géographique avec les clients, ils opèrent au national et à l'international en démarchant par courrier et téléphone. Plus de la moitié des professionnels du commerce de gros s'y retrouve ainsi que les professionnels des services aux entreprises (banques, communication, designers) et acteurs de l'audiovisuel.
- les attracteurs : la publicité joue dans leur rapport avec le marché un rôle prépondérant, avec parfois une identité de métier peu marquée. On y trouve les agences immobilières, opticiens, lieux de spectacles et de divertissements, commerces de biens d'occasion et là aussi, les restaurateurs.

## — QUEL RÔLE JOUE LE LIEN DE PROXIMITÉ (ENCASTREMENT / DÉENCASTREMENT) DANS LES PROCESSUS D'INNOVATION ?

L'encastrement relationnel est en effet plus ou moins structurant et facteur de performance économique. Autour de la TPE existe l'informel et la proximité, c'est un fait, mais cela ne fonctionne pas de la même façon partout : il faut donc comprendre comment cela se joue. C'est très net chez les artisans du bâtiment avec le relationnel et l'interpersonnel très structurants dans la manière de trouver des marchés. C'est moins le cas chez le petit commerçant du centre ville dont la performance économique dépend surtout de sa zone de chalandise, le relationnel y est moins structurant. Aujourd'hui

interfèrent les nouvelles technologies. Par exemple, dans la restauration, la plate-forme de critiques Tripadvisor bouleverse le marché. Une mauvaise note peut avoir une incidence sur l'activité dans des restaurants qui captent la clientèle touristique mais aucun effet dans des restaurants bien implantés localement, avec une zone de chalandise qui ne vient pas d'internet. Dans un même métier, internet n'a pas du tout le même impact.

### — ON PARLE BEAUCOUP DES START'UP ET D'INNOVATION MAIS IL Y A LES TPE « ORDINAIRES » QUI CRÉENT DES INNOVATIONS INCRÉMENTALES TOUT À FAIT VALABLES : DE QUOI S'AGIT-IL ?

Avec la petite entreprise ordinaire, on s'éloigne des start'up. Beaucoup de petites entreprises ne veulent pas grossir. Ce n'est pas leur objectif. Les dirigeants de ces petites entreprises ont envie de mener un projet qui est souvent aussi un projet personnel, voire passionnel, et ils savent qu'au-delà d'une certaine taille, cela va changer leurs conditions de vie et la satisfaction qu'ils en tirent. Alors le lieu commun est de penser qu'ils n'innovent pas, selon les formes d'innovation des start'up. J'ai battu en brèche cette idée reçue en montrant que les formes d'innovation varient. Il existe dans les TPE des innovations incrémentales sur l'organisation ou le procédé. Par exemple, le pâtissier qui change la forme d'un gâteau est un patron de TPE qui innove... Les chercheurs en gestion le disent comme l'ERFI (Montpellier recherche en management) ou les travaux des IAE sur l'innovation technique dans les TPE. Un traducteur qui a une façon d'utiliser internet pour capter les clients au moment où le numérique arrive, le poissonnier ambulant qui vend via un réseau social... c'est une forme d'innovation qui existe mais de manière différente de celle qu'on imagine habituellement. Elle est incrémentale, testée dans des TPE qui n'en font pas forcément des « success story ».

### — QUE DIRIEZ-VOUS JUSTEMENT AUJOURD'HUI SUR LE LIEN ENTRE TPE ET NUMÉRIQUE ? QUELLES INCIDENCES CELA A-T-IL ?

Il y a eu débat dans les années 2000 avec un grand discours sur le classique retard français... Le courrier électronique est pourtant assez vite rentré dans les TPE. Par exemple, dans le secteur de l'hôtellerie, les réservations se sont réalisées rapidement par mail et non plus par téléphone. Cela a complètement modifié le travail et l'organisation de l'hôtelier, en passant d'une culture de l'oral à celle de l'écrit. En revanche, le bilan est plus mitigé sur les sites vitrines. Ils ont tout changé dans certains métiers, rien du tout dans d'autres. Parfois, faire un site n'a tout simplement pas de sens par rapport à l'activité. Tout dépend également de la relation clients et de l'interface utile de construction de lien dans certains métiers. Par exemple, beaucoup n'ont pas créé de site et sont restés visibles dans les pages jaunes. Je pense que cela n'a pas été si révolutionnaire qu'on le pensait. Bien sûr, des nouveaux usages sont apparus comme la prise de rendez-vous médicaux avec des *call centers*. Les réseaux sociaux n'ont pas beaucoup fonctionné. Par exemple, dans le secteur du bâtiment que je connais bien, des prestataires ont tenté des réseaux sociaux et des plateformes mais ça n'a pas permis de capter davantage le marché. L'effet de rupture a été moins massif que ce qu'on pouvait imaginer, en dehors de niches très particulières (consultants et réseau professionnel LinkedIn, par exemple) ou des activités, elles aussi particulières, dans lesquelles les plateformes ont redéfini puissamment le rapport au client (Booking, Tripadvisor ou aujourd'hui Airbnb dans le secteur de l'hôtellerie-restauration).<sup>2</sup>

## — QUELLES PERSPECTIVES PEUT-ON ENVISAGER SELON VOUS ? COMMENT VOYEZ-VOUS L'ÉVOLUTION DES TPE AVEC « L'UBÉRISATION » DE L'ÉCONOMIE ?

Une reconfiguration existe indéniablement et l'ubérisation n'est pas sans poser de grandes questions sur les conditions de travail. Les livreurs de « Take Eat easy » (livraison de repas) veulent faire requalifier leurs contrats d'indépendants en contrats de travail. Il est clair que les repères sont brouillés, les collectifs se perdent... Ce qui a été gagné avec le droit du travail et les conventions doit être défendu. Je trouve qu'il faut être très attentif en matière de conditions de travail sur ce modèle qui devient très particulier : pénibilité physique, flicage, outils personnel utilisé à des fins de travail, statuts d'auto-entrepreneurs, horaires décalés et astreinte. On commence à tomber bas sur l'échelle du droit social. Par ailleurs, je ne suis pas certain que le commerce électronique recompose toujours le paysage : les intermédiaires ont réutilisé internet pour eux-mêmes sans modifier leurs pratiques. Internet aurait pu bouleverser le marché de l'intermédiation mais les filiales commerciales ne sont pas tant modifiées que l'on pouvait le penser. Ce fantasme d'une reconfiguration générale que l'on nous avait promis au début des années 2000 ne s'est pas produit, sauf pour quelques exceptions comme Uber, arrivé tout de même vingt ans après internet, avec des applications très particulières. Pourquoi cela devient-il réel dans certains univers et pas dans d'autres ? Il existe probablement des « conditions de félicité » qu'il serait nécessaire d'investiguer.

---

<sup>1</sup> Presses des Mines, 2011.

<sup>2</sup> Voir les travaux réalisés à Orange Labs sur ces questions, cités en bibliographie.

## Bibliographie

**Mallard, M. (2011)**, *Petit dans le marché, une sociologie de la très petite entreprise*, Editions Mines ParisTech, collection sciences sociales.

**Zarca, B. (1998)**, « Identité de métier et identité artisanale », in *Revue française de sociologie*, vol. 29, n° 2.

**Boccaro, F. (1998)**, « Emploi : mythe des PME et réalités des groupes », in *Economie et statistique*, vol. 319, n° 1.

Marchesnay, M. (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », in *Revue française de gestion*, n° 144.

**Beauvisage, T, Beuscard, J-S., Cardon, V., Mellet, K., Trespeuch, M., (Orange Lab) (2013)**, « Notes et avis des consommateurs sur le web. Les marchés à l'épreuve de l'évaluation profane », in *Réseaux*, La Découverte, 284 pages.

**Jourdain, A. (2012)**, « La construction sociale de la singularité. Une stratégie entrepreneuriale des artisans d'art », in *Revue Française de Socio-Économie*, n° 6.

# POUR BIEN PERCEVOIR LA TPE, IL FAUT D'ABORD ANALYSER SON ENVIRONNEMENT

ENTRETIEN AVEC

**Stéphane Michun**

docteur en sciences économiques et ingénieur d'études au centre associé du Céreq de Montpellier, ART-dev

Entretien réalisé par

Béatrice Sarazin, Chargée de mission, Anact

---

**S**téphane Michun est docteur en sciences économiques et ingénieur d'études au centre associé du Céreq de Montpellier, ART-dev. Cela fait vingt ans maintenant qu'il a intégré les rangs du Céreq, pour réaliser sa thèse sur les petites entreprises face à la ressource humaine et en tant que salarié. La TPE-PME est donc pour Stéphane Michun un sujet de prédilection, « fil rouge » qui ne l'a plus quitté ensuite. Ses travaux sur les TPE et leurs pratiques de formation l'ont amené à investiguer différents secteurs d'activité et lui ont permis de développer une expertise sur les sujets de l'emploi et de la formation auprès des acteurs nationaux et régionaux. Son approche de la TPE est, dans la lignée des travaux de Philippe Trouvé, ancrée dans une conviction : le format de la petite entreprise est en phase avec les évolutions économiques et sociales actuelles et elle peut avoir aussi valeur de modèle à condition que l'on s'intéresse de près à son environnement et que l'on soit capable de décrypter où elle peut puiser ses ressources, notamment dans son environnement éducatif et culturel. L'intérêt d'analyser la TPE dans sa diversité a donc permis à Stéphane Michun de rejoindre Philippe Trouvé sur les approches configurationnelles et, depuis 2015, il copilote un groupe de travail du Céreq intitulé « les mondes sociaux des TPE-PME » dans lequel chercheurs associés du Céreq et spécialistes de la TPE confrontent leurs points de vue, outils et méthodes d'approche des TPE. Leurs travaux communs feront l'objet d'un ouvrage à paraître fin 2017. Il présente aussi les principaux résultats de l'enquête DEFIS (Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés).

## — LA TPE EST UN SUJET PEU INVESTI PAR LES CHERCHEURS... POURQUOI VOUS Y ÊTES-VOUS INTÉRESSÉ ?

Depuis ma thèse, réalisée alors que j'étais déjà employé par le Céreq, la petite entreprise a été le fil rouge de mes travaux. Il n'était pas si lointain le temps où Galbraith se moquait des « nostalgiques

romantiques » qui osaient accorder quelque intérêt aux petites entreprises alors même que la « technostucture » semblait sur le point de tout contrôler, aussi bien d'ailleurs dans les pays capitalistes que dans les économies planifiées. Je notais avec amusement qu'une fois les trente glorieuses passées, le projecteur était à nouveau braqué sur les petites entreprises parées paradoxalement de tous les vices et de toutes les vertus. On les citait en exemple, on vantait leur souplesse, leur adaptabilité voire leur inventivité alors même que l'on dénonçait allègrement le prétendu amateurisme de leur gestion et qu'on les sommait de se « moderniser » ! Je trouvais donc intéressant d'analyser ces entreprises (celles de moins de 50 salariés, voire de moins de 10 salariés, les TPE) dans leur diversité et de relier leur « renouveau » aux transformations du système productif et du marché du travail observées lors des années 80 et 90. Les Pmistes étaient pour la plupart des gestionnaires. Ces derniers dénonçaient avec raison le peu d'intérêt des pouvoirs publics, voire du milieu académique pour les petites entreprises et démontraient l'inanité du transfert des outils de gestion de la grande vers la petite entreprise. J'ai souhaité m'appuyer sur leurs travaux, notamment ceux de Michel Marchesnay et de son équipe, tout en introduisant une perspective plus économique. À mes yeux, penser la petite entreprise, c'est en effet rendre compte de sa place, de son fonctionnement, des tiraillements dont elle peut faire l'objet en considérant l'environnement dans lequel elle s'inscrit, environnement économique et technique mais aussi social et éducatif. J'ai notamment développé dans ma thèse l'idée selon laquelle les petites entreprises s'inscrivent plus qu'on ne le croit habituellement dans l'économie de la connaissance. Elles profitent des retombées de l'investissement massif consenti par la nation en matière d'éducation et, en retour, elles contribuent à donner corps à cette économie de la connaissance (qui n'est pas seulement synonyme de haute technologie et d'innovation radicale), notamment en assumant une fonction majeure au niveau de l'insertion professionnelle des jeunes. Je n'ai cessé depuis de plaider pour une analyse et une reconnaissance de ces rôles et de ces fonctions qu'assume bon gré mal gré le tissu des petites entreprises.

## — L'ENVIRONNEMENT DE LA TPE A DONC UNE IMPORTANCE PROPORTIONNELLE À SA PETITE TAILLE ?

Envisagée de manière isolée, une petite entreprise et a fortiori une TPE gagne à être analysée comme une quasi organisation qui, tant bien que mal, doit chercher chez ses membres, permanents ou occasionnels, et dans son environnement les moyens alternatifs de sa survie, voire de sa réussite. Certaines fonctions occupées par des professionnels spécialisés dans des entreprises de plus grande taille (la GRH, le marketing, la R&D) semblent faire défaut ou n'apparaître que de façon ponctuelle. Les barrières entre l'individu et l'entreprise (fonctions, services, départements, syndicats, etc.) n'existent pas ou sont peu développées. De même, les écrans entre la petite entreprise et son environnement sont souvent ténus. Nombre de dirigeants parlent ainsi plus spontanément de leur clientèle que de leur marché. Le caractère « inachevé » du point de vue organisationnel de la petite entreprise est généralement compensé par un surcroît d'interactivité, aussi bien en interne (entre le dirigeant et les membres de son équipe) que vis-à-vis de l'extérieur. La petite entreprise est, en tant que quasi organisation, particulièrement vulnérable et/ou dépendante vis-à-vis de ses fournisseurs, ses « partenaires » (donneurs d'ordres, sous-traitants, organismes de recherche, appareil de formation, etc.), ses concurrents, ses apporteurs de fonds, ses clients... Mais, c'est également cet environnement qui peut lui offrir toutes sortes d'opportunités, d'appuis, de ressources et d'informations. Reste que la petite entreprise, c'est d'abord son dirigeant. On ne soulignera jamais assez l'importance de cet individu qui impose ses préférences, ses objectifs, son rythme mais aussi ses réticences ou ses idées fixes à SON entreprise au point parfois de se confondre avec elle.

## — VOUS AVEZ ENSUITE REJOINT PHILIPPE TROUVÉ DANS LE DÉVELOPPEMENT DES APPROCHES CONFIGURATIONNELLES ?

Oui, le Céreq et certains de ses centres associés ont été sollicités dans les années 90 pour faire le point sur le recours des TPE à la formation professionnelle continue (FPC). Le système de formation venait une fois de plus d'être réformé et ce coup-ci, il s'agissait d'étendre aux TPE l'obligation de contribuer au développement de la FPC. L'interrogation initiale était simple, voire simpliste : les OPCA peuvent-ils en tant que « banquier » du système de formation impulser une dynamique vertueuse au bénéfice des TPE et de leurs salariés ? Il nous est rapidement apparu que la question financière sans être dépourvue d'intérêt n'est qu'un facteur parmi tant d'autres à prendre en compte dès lors que l'on veut expliquer les attitudes et les pratiques en matière de formation. Nous avons donc pris un peu de champ et avons montré comment la formation telle qu'elle était appréhendée par la loi, les OPCA et la plupart des organismes de formation (ou la « non formation ») s'inscrit dans une stratégie et une gestion globale de la TPE et dans des combinaisons productives très variables d'une entreprise à l'autre. Une typologie a alors émergé autour des trois configurations (voir interview de Philippe Trouvé).

Par la suite, le centre associé Céreq de Montpellier a continué à travailler sur les petites entreprises. Nous nous sommes, par exemple, intéressé aux pratiques des OPCA à leur égard. Avec Elyes Bentabet, nous avons montré que les petites entreprises traditionnelles ne constituaient pas une cible clairement identifiée pour les OPCA (avec la réforme de 2014, on peut espérer une évolution plus favorable). Au sein des petites entreprises traditionnelles, la formation s'apparente plutôt à un perfectionnement permanent mais informel. En l'état actuel, elles ne constituent pas un « marché » intéressant. Elles n'ont pas une demande explicite de formation ou elles ne savent pas la définir en termes suffisamment précis et opérationnels. Ces entreprises fondent largement leur survie et leur développement sur des relations de proximité. C'est donc par des relations directes qu'il faut les approcher, puis les « accrocher » au monde de la formation. Les OPCA y parvenaient ponctuellement à travers des actions collectives parfois très innovantes mais les moyens financiers et humains leur manquaient pour mettre en œuvre une politique volontariste à grande échelle. À l'inverse, les petites entreprises managériales manifestent une appétence certaine pour la formation. La fonction financière des OPCA est ici essentielle pour alimenter la solvabilité de la demande voire pour justifier, chez les organismes de formation, les investissements nécessaires à la prise en compte des spécificités de ces entreprises.

## — LES TRAVAUX RÉCENTS DU CEREQ AUTOUR DES MONDES SOCIAUX DES TPE-PME ÉCLAIRENT-ILS LE SUJET DE MANIÈRE PARTICULIÈRE ?

Cet atelier fait partie d'un dispositif plus large, le Groupe de Recherche et de Production (GRP) « Organisations, travail et formes de mobilisation de la main-d'œuvre ». L'atelier a vocation à alimenter les réflexions des membres du GRP sur la place et le rôle des entreprises, en particulier les plus petites, dans les dynamiques du marché du travail et du système de formation et dans les recompositions du travail. Nous considérons que les questionnements en termes de développement économique, d'innovation et de stratégies d'entreprise gagnent à être réintroduits dans l'analyse de la relation formation-emploi-travail. Cela passe par une ouverture sur l'extérieur, en direction des mondes de la recherche académique et de l'expertise. L'atelier s'appuie d'ailleurs sur une grande diversité de méthodes. Les entretiens semi-directifs et les approches biographiques sont d'une grande utilité dans ces entreprises à « taille humaine » mais nous veillons également à repérer un certain nombre de régularités statistiques et à interroger des liens de causalité en nous appuyant sur des méthodes quantitatives.



Pour ce faire, le Céreq dispose de bases d'enquêtes sur l'insertion des jeunes débutants (Génération), la gestion des ressources humaines et le recours à la formation continue (CVTS et DEFIS) ou bien encore les effets de la formation continue sur les parcours professionnels des salariés (DEFIS). Le Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés (DEFIS), initié par le Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (Cnefp) et réalisé par le Céreq, prévoit une enquête en deux temps. Le volet « entreprises » s'appuie sur une enquête auprès de plus de 4500 entreprises représentatives des entreprises de trois salariés et plus dans l'ensemble des secteurs d'activité (y compris entreprises privées de l'éducation et de la santé, mais hors agriculture et administration publique). Ce volet vise à recueillir des informations détaillées sur le contexte dans lequel les salariés se forment (ou non). Le volet « salariés » repose sur l'interrogation sur cinq ans d'un panel de 16000 individus, salariés en décembre 2013 d'une des entreprises répondantes au volet entreprises, quel que soit leur contrat de travail. Les cinq vagues d'interrogation, de l'automne 2015 à l'automne 2019, permettront le repérage de l'ensemble des formations suivies et de tous les changements professionnels intervenus dans leur parcours sur la période.

### — DEFIS CONFORTE-T-IL CE QUE VOUS IMAGINIEZ, PAR EXEMPLE, SUR LE RAPPORT À L'ENVIRONNEMENT DE LA TPE ET LA MANIÈRE DONT ELLE S'APPUIE DESSUS ?

DEFIS est un dispositif majeur pour les Pmistes attentifs aux problématiques des ressources humaines. D'ailleurs, Philippe Trouvé, directeur scientifique du Céreq au moment où cette enquête a été programmée, a veillé à ce que le questionnaire fasse écho aux réalités et aux pratiques des entreprises de petite taille, y compris des TPE (l'enquête commence à partir de 3 salariés). Il existe même un module réservé aux entreprises de moins de cinquante salariés. Il porte, on s'en doute, sur les dirigeants, leur profil, leur parcours et leurs objectifs. L'autre atout de DEFIS, c'est de prendre en compte un large éventail de pratiques de formation, depuis les cours et stages « classiques » jusqu'aux formations à distance, en passant par la formation en situation de travail (FEST), les périodes d'autoformation, les rotations sur postes de travail ou les conférences et séminaires. À travers ce panorama, on constate certes que de nombreuses petites entreprises sont formatrices mais aussi que plus la taille augmente, plus les pratiques de formation mobilisées sont diversifiées. Au-delà de 50 salariés, pratiquement toutes les entreprises sont d'une manière ou d'une autre formatrices.

### — EST-CE QUE LA FORMATION EST UNE VRAIE DIFFICULTÉ POUR LES TPE ?

Du côté des TPE « traditionnelles », il n'y a pas toujours une grande appétence pour la formation. Dirigeants et salariés ont parfois en commun un vécu difficile face à la formation initiale et la FPC peut leur paraître éloignée de leurs besoins et de leurs pratiques mais il ne faut pas généraliser. D'ailleurs, 85% des directions d'entreprises, quelle que soit la taille, ne pensent pas que la formation est le principal mode d'acquisition des compétences ! On peut apprendre par bien d'autres moyens que la formation : cela renvoie au travail et à son rôle intégrateur et formateur. Il faut en tout cas ouvrir la « boîte noire » de la TPE pour comprendre comment peut s'incarner la formation, quels sont les déclics, les moments-clés, les acteurs à impliquer. Les modes de fonctionnement internes sont révélateurs. DEFIS les éclaire et met en perspective la formation par rapport à la stratégie suivie, à l'organisation du travail retenue, aux outils de gestion mobilisés et aux principaux facteurs de changement repérés.

## — QUAND LA FORMATION EST MOBILISÉE, À QUOI EST-ELLE LIÉE ET SELON QUELLES MODALITÉS ?

81% des entreprises de 10 à 19 salariés sont formatrices. DEFIS nous donne une vision plus juste et moins misérabiliste de la place de la formation dans ces entreprises. Ceci étant, le principal objectif de formation est lié aux exigences réglementaires. Le poids des formations obligatoires est d'autant plus marqué que l'entreprise est de petite taille. Mais la formation est également mobilisée de manière significative pour accompagner les changements ou pour acquérir de nouvelles pratiques professionnelles. En revanche, les mots d'ordre des pouvoirs publics et les discours managériaux en faveur de la reconnaissance et de la valorisation des mobilités ne semblent pas rencontrer la formation. Quelle que soit la taille de l'entreprise, on ne forme pratiquement pas les salariés pour accompagner leur mobilité éventuelle.

## — QUELS SONT LES PRESTATAIRES DE LA FORMATION AUXQUELS LES TPE ONT RECOURS ?

DEFIS permet de rendre compte de la diversité des offreurs de formation. Les organismes de formation bien que largement majoritaires ne sont pas seuls. Il faut aussi compter avec les fournisseurs d'équipements et de services, les formateurs internes, les formateurs indépendants, les organisations patronales et les chambres consulaires et enfin les établissements scolaires ou universitaires. Concernant ces derniers, l'écart est manifeste entre petites et grandes entreprises. Si la moitié des entreprises de 2000 salariés ou plus ont recours aux établissements scolaires ou universitaires, seules 10% des entreprises formatrices de 10 à 19 salariés en font autant. Le système scolaire et la petite entreprise ne s'attirent pas mutuellement, on le voit bien. On peut également être surpris par le peu de mobilisation des chambres consulaires et des organisations patronales. Ces organismes qui mettent souvent en avant les TPE et les PME sont finalement plus sollicités par les grandes entreprises.

## — LES DISPOSITIFS DU TYPE DIF (DROIT INDIVIDUEL À LA FORMATION) OU VAE (VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE) SONT-ILS UTILISÉS EFFICACEMENT DANS LES TPE ?

L'enquête DEFIS auprès des entreprises a été réalisée avant la réforme de la formation. Sans surprise, la VAE est peu développée dans les petites entreprises et seulement 21% des entreprises de 10 à 19 salariés ont eu recours au DIF. Si on fait l'hypothèse que le compte personnel de formation (CPF) est l'héritier direct du DIF, on peut s'attendre à ce qu'il peine à s'imposer dans les pratiques des entreprises de petite taille. Là encore, il faut s'intéresser aux conditions d'usage de tels dispositifs.

## — COMMENT CES OPCA SONT-ILS MOBILISÉS, NOTAMMENT PAR LES PETITES ENTREPRISES ?

Les OPCA ont réussi à s'imposer dans le paysage de la formation, au-delà même de leur fonction financière qui demeure bien sûr prépondérante. Les dirigeants de petite entreprise leur reconnaissent un rôle d'appui dans l'évaluation des compétences ou des besoins de formation. On note aussi que ces dirigeants voient leur OPCA comme une force de proposition face à l'offre de formation, et qu'ils apprécient d'être informés par le biais de leur OPCA sur les évolutions de branches. L'OPCA a donc clairement un rôle à jouer au-delà de celui de financeur qui lui est actuellement alloué.

## — D'AUTRES ACTEURS PARVIENNENT-ILS À ACCOMPAGNER LES TPE ?

Les consultants sont relativement peu mobilisés par les petites entreprises mais ce constat mériterait d'être nuancé à travers une approche sectorielle. Je voudrais également dire deux mots sur les domaines de formation. Le management, le commercial, l'administration et les langues étrangères sont assez faiblement représentés dans les formations financées par les entreprises de 10 à 19 salariés. C'est l'inverse pour les formations en informatique – bureautique et plus encore pour celles renvoyant à des techniques spécifiques à un métier. Notons encore le peu d'intérêt dans ces entreprises pour les formations en lien avec la communication écrite ou orale comme pour les formations portant sur les savoirs de base. Cela est assez préoccupant si l'on considère que les petites entreprises concentrent une part importante des salariés à faible qualification. Nous avons enfin « zoomé » sur les entreprises non formatrices (toutes de moins de 50 salariés). Les dirigeants de ces entreprises font confiance à la formation « sur le tas ». Ils ont souvent le sentiment que les compétences de leurs salariés sont bien adaptées aux besoins de l'entreprise.

## — LES DIRIGEANTS JOUENT ÉVIDEMMENT UN RÔLE ESSENTIEL LÀ ENCORE. QU'EN DIT DEFIS ?

Nous n'avons pas encore exploité toutes les données mais les dirigeants préfèrent parfois acquérir directement sur le marché du travail des qualifications et les compétences dont ils ont besoin. Avant de penser formation, certains d'entre eux pensent recrutement. Il y a donc une forme de concurrence entre marché du travail et système de formation. Autre chose remarquable : les dirigeants non formateurs pointent le coût trop élevé des formations, ce qui est assez étonnant compte tenu du rôle financier que jouent les OPCA.

## — COMMENT ALLEZ-VOUS PRÉSENTER L'ENSEMBLE DE CES RÉSULTATS ?

Le Céreq va publier dans les mois et les années à venir les résultats de DEFIS. Différentes thématiques seront traitées et nous veillerons à ce que les spécificités des TPE et PME soient éclairées. L'atelier « Les mondes sociaux des TPE / PME » accouchera par ailleurs, fin 2017, d'un ouvrage collectif dans lequel les approches quantitatives et qualitatives se côtoieront, je l'espère, avec bonheur.

---

## Bibliographie

**Bentabet E., Michun S. et Trouvé Ph. (1999)**, *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, in *Étude*, Céreq, n° 72.

**Michun, S. (2010)**, *TPE et emploi en Languedoc-Roussillon : un rôle majeur, des stratégies variées*, Céreq.



**{controverses et discussions}**

46 TRÈS PETITES ENTREPRISES :  
LES COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES,  
BASE DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

---

par Irène Gaillard

55 L'INFLUENCE DES STATUTS D'EMPLOI  
SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL :  
L'EXEMPLE DES COLLECTIFS DE TRAVAIL DANS L'ARTISANAT

---

par Olivier Crasset

65 MOBILISER LES TPE :  
UN DÉFI POUR LA PRÉVENTION

---

par Marc Malenfer (INRS), Patrick Lainé (INRS)  
et Thierry Balannec (Carsat Bretagne)

77 INTRODUIRE L'USAGE DU NUMÉRIQUE DANS UNE TPE :  
COMMENT INTÉGRER LA SINGULARITÉ DES PRATIQUES DE TRAVAIL  
DANS LE DÉPLOIEMENT DE NOUVEAUX OUTILS ?

---

par Frédéric Huet et Nathalie Darène

85 LA PRÉVENTION DANS LES TPE À L'ÉPREUVE  
DES SPÉCIFICITÉS TERRITORIALES ET CULTURELLES

---

par Philippe Négroni et Elise Effantin

# TRÈS PETITES ENTREPRISES :

les compétences organisationnelles,  
base de la santé au travail

## Irène Gaillard

Université de Toulouse, CERTOP, IPST-Cnam  
irene.gaillard@ipst-cnam.fr

Les TPE ne sont pas souvent pensées comme des espaces professionnels qui garantissent la préservation de la santé au travail. L'image qui domine est celle d'entreprises où les règles formelles – notamment celles de la santé et de la sécurité au travail – sont peu, voire pas du tout utilisées. L'observation montre cependant que cette représentation, dans certains cas, doit être corrigée. À l'aide d'observations systématiques dans une dizaine d'entreprises – et en examinant de façon détaillée l'une d'entre elles – cet article montre comment les compétences organisationnelles, détenues par le dirigeant et les salariés, peuvent être mobilisées dans l'action pour soutenir l'activité et la santé. La notion de travail d'organisation est présentée. Le déploiement de celui-ci permet aux acteurs de s'entendre et de réguler les conflits et les oppositions qui naissent du cours de l'action. Engagement dans l'action et performance de l'entreprise ne sont alors plus antinomiques ; au contraire, ces dimensions peuvent se combiner pour améliorer les conditions de travail de tous.

L'étude Santé, Travail, Organisation dans les très petites entreprises (STOP) a été réalisée à l'Institut régional du travail de Midi-Pyrénées (IRT) en s'inspirant des recherches sur la notion de travail d'organisation (Terresac, 2011). Cette recherche a été conduite avec le soutien financier de la Direccte-Midi-Pyrénées. L'objectif était de comprendre les ressorts de la santé au travail dans de très petites entreprises (TPE), dans lesquelles la santé des salariés était suivie par des professionnels du domaine : médecins ou inspecteurs du travail.

Au-delà de leur « bon » niveau de santé, qu'y a-t-il de commun entre les salariés de ces 10 entreprises, qu'il s'agisse de plaquistes en Ariège, de peintres rénovant des appartements à Toulouse, de chargés d'insertion professionnelle dans une ville des Pyrénées où l'emploi est rare, d'employés boulangers, d'ouvriers installateurs de réseaux d'eau ou d'électricité en zone péri-urbaine, d'assistantes-vétérinaires, de vendeurs de vélos? Ces salariés font partie de petits collectifs qui produisent quotidiennement en proximité avec le chef d'entreprise. Trois millions de salariés (DARES, 2014), soit plus de 12,5% des salariés en emploi (INSEE, 2014), travaillent ainsi dans des TPE.

Force est de constater que les connaissances établies en santé et sécurité du travail sont rarement issues de l'analyse des conditions de travail au sein des collectifs en TPE. Pourtant, cette proximité entre le travail du chef d'entreprise et des salariés en fait un objet d'étude exemplaire des relations

### MOTS-CLÉS

compétences organisationnelles, travail d'organisation, TPE, santé au travail, activité de travail

entre l'organisation du travail et la santé au travail. Sans instance de dialogue social, sans acteur de la prévention en interne, salariés et chef d'entreprise assument ces fonctions dans la production du travail quotidien. Explicitement ou implicitement, ils se mettent d'accord et déterminent les conditions de leur santé au travail. La réussite de ces TPE témoigne de compétences organisationnelles qui intègrent les questions de santé de salariés. Afin de cerner ces relations entre organisation, activités et santé, nous développerons ici le cas d'une entreprise particulière pour dégager les caractéristiques des compétences organisationnelles qui permettent de prendre des décisions d'organisation dans le respect de la santé et sécurité du travail.

## — 1. UN COMMERCE QUI RÉUSSIT EN SANTÉ AU TRAVAIL

Pour chaque entreprise considérée dans l'étude STOP, nous avons conduit des entretiens et des observations de l'activité du chef d'entreprise et des salariés. Il s'agissait de collecter des données pour comprendre l'activité de travail, ce qui est pris en compte et les choix qui ont été établis au travers de l'histoire du projet entrepreneurial, des ajustements qui ont été faits. Nous nous pencherons ici sur le cas d'un magasin de vélo pour illustrer comment ces décisions d'organisation sont distribuées et comment celles-ci concilient les visées de production de l'entreprise et la santé des salariés.

### 1.1 Quand les choix d'organisation comportent des ressources pour les salariés

#### *1.1.1 Des décisions d'organisation qui mettent en cohérence le cadre d'emploi et le recrutement*

Considérons le chef d'entreprise d'un magasin de vélos employant neuf vendeurs. Lorsqu'il a repris le magasin qui était en difficulté économique, il a pensé le concept de son magasin à partir de « l'expérience client » qu'il visait. De ce fait, il a pris des décisions de fonctionnement qui déterminent l'activité des salariés. Sa cible commerciale était une clientèle de passionnés, « qui a besoin de temps, de parler, de toucher... sans qu'il y ait de pression sur les ventes ». De cette conception de la vente, il a pris des décisions qui structurent les situations de travail des vendeurs lors de « l'accueil du client et afin de changer complètement l'attitude et l'ambiance ». Il a souhaité que l'achat se fasse en confiance, sur la base de discussions techniques et si le client le souhaite. Partant de cette conception du besoin des clients, il a considéré que l'achat peut se faire « en plusieurs fois et pas forcément avec le même vendeur ». De cette conception du magasin, il a défini sa politique de recrutement. Il souhaite bien connaître les compétences des vendeurs et les pérenniser directement en CDI. Il en a également déduit le rôle attendu des vendeurs.

#### *1.1.2 Des décisions qui associent compétences des salariés, encadrement et situation de vente visée*

Le chef d'entreprise a recruté des salariés passionnés de vélo, plutôt que des salariés diplômés. Il s'agit de personnes qui ont la compétence et le plaisir de la technique du produit à vendre. Il a fait le choix d'être présent dans le magasin, ce qui lui permet de connaître les fonctionnements au plus près des clients et des vendeurs, de vérifier si l'ambiance et l'accueil des clients sont satisfaisants, de traiter les tensions qui peuvent se développer. Il choisit d'intervenir auprès des salariés par l'humour pour les guider dans les situations de tension avec les clients tout en soutenant ses vendeurs. Par exemple, s'il contrôle le travail réalisé, il guide un vendeur qui donne l'impression d'être agressé par les clients. Ce guidage se fait en tête-à-tête, avec humour. Dans ce cas, il a pour principe de ne pas mettre

en défaut ses vendeurs devant les clients. Par contre, il leur propose des ajustements en dehors de la présence de ceux-ci. Il fixe les règles de base comme les horaires, les heures complémentaires, le planning, les choix d'augmentation.

#### *1.1.3 Des ressources pour le fonctionnement collectif et des temps d'échange pour s'ajuster*

Concernant l'équipe, il la soutient en ne mettant pas la pression à la vente et en attribuant une prime collective étant donné que plusieurs vendeurs peuvent contribuer à une même vente. Ainsi, tous les vendeurs sont payés de la même manière, ce qui n'est pas classique dans la vente.

Il organise des temps d'échanges pour trouver des accords avec les vendeurs à la fois lorsqu'il y a des tensions et pour partager des décisions qui concernent le magasin. Ainsi, il accorde un pouvoir de décision à ces vendeurs sur le choix des produits à vendre. Plusieurs types de réunions sont prévues : un point par mois pour expliquer les fonctionnements, les plannings, les choix d'éventuelles augmentations pour certains postes. Une réunion annuelle de bilan est organisée, ainsi que des réunions si le besoin s'en fait sentir pour que des discussions au sein de l'équipe puissent avoir lieu, quitte à fermer le magasin lors des temps de basse fréquentation. Ainsi, des temps de réunion au fil des demandes des salariés peuvent être organisés.

Ces choix sont cohérents avec le concept du magasin et, en même temps, ils conduisent à la santé au travail. Ils donnent un cadre de travail qui convient aux salariés qui s'y investissent, y trouvent leur compte au fil du temps et assurent une activité qui renforce la qualité de la démarche de vente... C'est ainsi que salariés et chef d'entreprise mentionnent que dans les temps d'échange, « tout le monde parle ». Le collectif fonctionne, les messages y sont acceptés, écoutés et pris en compte. Les problèmes avec les clients sont discutés ensemble, « ce qui fait exutoire » et permet de mieux vivre et dépasser les situations de tension.

#### *1.1.4 Un pouvoir d'organisation partagé et complémentaire*

Le chef d'entreprise donne aux vendeurs le pouvoir de choisir les produits vendus tout en arrêtant ces choix en équipe. Il répond ainsi aux besoins de vendeurs passionnés qui trouvent dans leur travail les moyens de développer et d'éprouver leurs connaissances. À tel point que finalement, les vendeurs s'auto-forment de leur propre initiative. Les échanges prolongent cette montée en compétence, car dans l'argumentation collective pour le choix des gammes, ils apprennent des autres et sont d'autant plus compétents pour conseiller les clients. De plus, ils ne risquent pas d'avoir une argumentation contradictoire avec un autre collègue, car l'échange leur permet de se mettre d'accord sur les caractéristiques des produits. Enfin, en ne mettant pas la pression à la vente, le chef d'entreprise permet un travail d'entraide parmi les vendeurs qui apprécient, par exemple, que leur rayon soit tenu en leur absence, ce qui est rare dans la vente.

## **1.2 Quand l'activité des salariés contribue aux choix d'organisation et à la santé au travail**

Le chef d'entreprise détermine l'articulation entre son travail et celui des salariés. Les salariés eux-mêmes développent des pratiques et contribuent à certains choix d'organisation.

#### *1.2.1 La recherche d'indicateur de vente par les salariés*

C'est ainsi que du côté des vendeurs on observe des pratiques de recherche autonome des résultats



de vente pour connaître leur performance, puisque le chef d'entreprise ne leur donne pas accès à ces informations pour ne pas créer de pression à la vente. Cette démarche, qui ressemble à une inversion de prescription, permet de faire des indicateurs de performance non pas une sanction, mais une information recherchée par les salariés pour comprendre comment améliorer la réussite commerciale. Dans cette même dynamique, les salariés ont proposé des procédures qui ont été mises en œuvre pour améliorer la gestion et la recherche des vélos déposés pour réparation. Une nouvelle organisation a été définie.

### *1.2.2 Le développement de l'entraide et des compétences des salariés*

La participation qui est ici organisée permet aux salariés d'acquérir des compétences, de développer des fonctionnements collectifs qui sont très explicitement désignés comme source de sens, de plaisir et de souhait de rester dans l'entreprise. De cette façon, le projet commercial même se traduit par l'amélioration des conditions de travail des vendeurs dans la mesure où eux-mêmes y trouvent leur compte, car ils développent des compétences, s'entraident, et ont même le plaisir de la reconnaissance de clients qui leur offrent parfois un cadeau.

### *1.2.3 L'amélioration des procédures par les salariés*

Dans cette mécanique vertueuse, le chef d'entreprise mentionne que, finalement il « gère », mais que les salariés proposent. Par exemple, c'est en commun qu'ils se sont mis d'accord pour définir le temps nécessaire pour chaque tâche considérée dans les plannings en prenant des estimations qui « donnent des marges pour les impondérables », pour répartir l'activité et pour définir certaines procédures au niveau de l'atelier de réparation. La prise en compte de la réalité du travail avec ses impondérables permet aux salariés de disposer d'un référentiel de tâches qui respecte l'activité à réaliser. Le référentiel ne crée pas une pression temporelle qui nie la réalité de leur travail.

### *1.2.4 La concordance du travail d'organisation de chacun*

Toutes ces décisions d'organisation ne sont pas volontairement fondées sur une logique de promotion de la santé au travail ; elles en sont toutefois le fondement. Elles assurent une cohérence entre le projet commercial, le cadre de travail et les salariés eux-mêmes. La dimension organisationnelle des compétences du chef d'entreprise, comme celles des salariés est cohérente, se complète et se renforce. Les salariés voient les modifications attendues se faire et le chef d'entreprise estime que les vendeurs travaillent effectivement dans le sens du projet d'entreprise : ils écoutent les besoins des clients « parce qu'ils ne se pensent pas plus fort que les autres et ne font donc pas de longs monologues ».

Dans cet équilibre collectif, les salariés soulignent que chacun se respecte et accepte « les régulations du travail pénible, comme de sortir les poubelles ». Ils apprécient que les décisions soient expliquées et argumentées sur la base de fait ; par exemple, devoir attendre que le stock de pneus soit au plus bas avant de commander d'autres pneus pourtant souhaités par eux.

Les vendeurs expriment leur satisfaction d'échanger avec les clients, apprécient l'ambiance du magasin, le fait de travailler en groupe. Ils reconnaissent que le chef d'entreprise « sait exactement ce que tout le monde fait, il donne l'impression qu'on est libre et pourtant il sait tout et contrôle tout. Il laisse faire les gens, mais donne des balises... Il laisse les clés aux gens pour qu'ils soient acteurs dans l'entreprise ».

Le fait que les vendeurs ne soient pas en concurrence empêche que ceux-ci se court-circuitent au cours des ventes, si bien que les résultats sont ressentis comme une évaluation de la performance

collective. Les salariés apprécient le travail d'équipe qui repose sur de l'entraide, « ce qui permet d'éviter le stress, la peur pour garder sa place ou le chiffre ». Ils apprécient un chef qui ne rajoute pas de la pression, qui sait dire quand ça ne va pas, mais qui reste très calme. Dans ce fonctionnement, les salariés soulignent qu'ils apprennent « toujours des choses » ; la bonne entente collective « fait que l'on monte avec l'expérience, mais on peut redescendre s'il manque quelqu'un, mais ce n'est pas pesant parce qu'il y a une énorme variabilité dans la vente et les besoins, les matériaux évoluent ». Ici les salariés vivent des modalités de fonctionnement matériel, organisationnel, managérial et culturel favorables au développement de leur santé et à la réussite du magasin. Cette construction de la santé au travail repose sur la distribution des compétences organisationnelles entre le chef d'entreprise et les salariés. Ces acteurs, chacun à son niveau d'action, prennent des décisions et agissent sans porter atteinte à l'activité des autres. Les salariés effectuent un travail qui leur convient et ne se sentent pas tenus en échec. Le déploiement de l'activité permet à chacun de faire du travail un élément de construction de la santé. Ils ne souhaitent pas partir et le chiffre d'affaires du magasin a été multiplié par quatre durant les quatre dernières années.

## — 2. LES COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES, BASE DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

### 2.1 Définition

Le terme de « compétences organisationnelles » fait référence à la fonction organisatrice des compétences, au pouvoir structurant et d'action des compétences mobilisées au cours de l'activité sur les conditions de travail. Dans cet exemple, les choix de fonctionnement construisent l'organisation et incluent par nature les bases des conditions de santé et sécurité du travail des salariés. Ici, la santé au travail se fonde sur la cohérence commerciale et humaine des décisions qui contribuent à l'activité des salariés.

Si les compétences organisationnelles peuvent paraître du ressort du chef d'entreprise, elles relèvent également des salariés et concernent aussi bien des choix matériels, de structuration, de conditions d'emploi, de posture managériale ou encore de culture dans l'entreprise. Paradoxalement, dans le cas des TPE qui réussissent à développer la santé au travail, l'absence de dispositifs de santé explicite, hormis la possibilité d'accéder à la médecine du travail, conduit à intégrer la santé et la sécurité du travail dans le fonctionnement même de l'entreprise. Cette configuration organisationnelle constitue une démarche de prévention puissante.

La notion de « compétences organisationnelles » (Gaillard & Terssac, 2013) souligne que l'organisation intègre des prescriptions exogènes et les prescriptions endogènes à l'entreprise propres à l'activité individuelle et collective de ses membres. Les compétences organisationnelles capitalisent l'expérience des fonctionnements et conduisent à des manières de produire qui conviennent aux salariés qui les assument, reconnaissent et mettent en œuvre. De ce point de vue, la proximité et la connaissance du terrain du chef d'entreprise sont des points forts pour des choix d'organisation intégrant la santé et sécurité des salariés puisque ceux-ci permettent une prise en compte des situations vécues et des interactions quotidiennes avec les salariés.

Dans les TPE considérées, le chef d'entreprise a de fait un pouvoir d'organisation important, mais ses décisions intègrent aussi des retours sur les conditions de travail et d'activité des salariés. De plus, ces derniers ont également un pouvoir d'organisation par la manière dont ils agissent en trouvant dans

la situation de travail des ressources, en développant des stratégies d'action et en transformant leur cadre de travail que ce soit par l'activité, la discussion ou la négociation. Cette appropriation transforme le cadre de travail. Ainsi, les compétences organisationnelles sont distribuées dans le collectif et un équilibre s'élabore entre le chef d'entreprise et les salariés (Gaillard & Terssac, 2013). L'organisation qui est produite intègre les arbitrages et les régulations qui sont reconnues et partagées au cours de l'activité productive. C'est aussi au cours des activités que sont élaborés des ajustements sur la manière de produire et de se mettre d'accord sur ce qu'il convient de faire pour agir.

Il s'agit de compétences (Montmollin, 1984) en tant qu'éléments de généralités façonnés par leur mise en œuvre « pour faire ». Il s'agit des savoir-faire, des connaissances, des routines, des normes, des valeurs, des règles coutumières, des doctrines et des croyances mises en œuvre au cours de l'activité.

Ces compétences sont « organisationnelles » car elles relèvent d'un travail d'organisation (Terssac, 2011) qui structure l'entreprise. Il peut s'agir de fonctionnements partagés sur le terrain, de règles d'usage, du cadre de travail formel. Au travers de l'expérience de l'organisation formelle, au prisme de l'activité réelle de chacun, et au fil du temps, par un processus de partage au sein du collectif de travail s'opère un mécanisme de capitalisation de l'expérience qui aboutit à une production normative par la formalisation de règles. Ces règles débouchent sur une organisation effective où elles sont connues, reconnues, acceptées, négociées.

Les compétences organisationnelles renvoient au pouvoir des compétences de produire une organisation qui, dans les faits, intègre et soutient la santé physique, mentale et sociale des salariés. Comme nous l'avons mentionné, elles sont à la fois au cœur du déroulement de l'activité de production où chacun construit et éprouve les rapports qu'il entretient avec l'organisation et son effectivité, mais elles correspondent également à des activités dédiées ayant une visée de modification des fonctionnements, de recherche d'ajustement, de repositionnement qui au final produisent le cadre organisationnel. Il peut s'agir « d'activités organisationnelles » visant à trouver de nouveaux ajustements, à se mettre d'accord, à négocier d'autres manières de faire, à régler des tensions et des conflits. Ces activités ont lieu au cours d'échanges, de constats partagés, de prises d'initiative, de réunions... Au quotidien, lorsque les régulations sont opératives, il n'est pas forcément nécessaire de passer par du débat et des discussions dédiées. Ce travail d'organisation, ce débat qui contribue à la santé au travail, dans le meilleur des cas, est intégré au cours de l'activité des personnes ; il repose sur les arbitrages faits pendant l'activité, allant jusqu'aux gestes professionnels, lorsqu'il s'agit, par exemple, des savoir-faire de prudence.

La part de santé au travail produite par les arbitrages effectués au cours de l'activité repose sur les compétences organisationnelles. Ces arbitrages, explicites ou implicites, déterminent les conditions de travail. Les compétences organisationnelles permettent des activités d'ajustements, de repositionnement face aux situations et plus particulièrement face aux risques professionnels. Elles peuvent donner lieu à des activités de traçabilité, de retour d'expérience, de transfert de savoir-faire, de réunion, de négociation pour se mettre d'accord sur les manières de réaliser le travail. Elles structurent le déroulement de l'activité et peuvent amplifier ou protéger les effets des déterminants des situations de travail qui agissent négativement sur la santé des salariés. Elles intègrent parfois explicitement la santé parmi bien d'autres dimensions prises en compte (économiques, temporelles, etc.). Elles peuvent permettre de gérer des conflits de valeurs, de se protéger contre un travail intensif ou des contraintes de temps excessives, de conquérir l'autonomie estimée insuffisante, d'améliorer la qualité des relations de travail, de contrôler ses émotions (Gaillard & Terssac, 2013).

## 2.2 Atout des TPE

Il peut paraître paradoxal de parler de l'exemplarité des TPE lorsque l'on considère l'étude de Viaoice (2015) qui montre que, pour les chefs d'entreprise, les préoccupations financières, commerciales et administratives prennent largement le pas sur la question de la santé au travail. Leur perception des risques y est quatre fois plus faible que dans les autres entreprises et près de 50% des chefs d'entreprise de TPE considèrent que leur entreprise ne comporte pas de risques particuliers. Effectivement, le Document Unique est généralement considéré juste comme un point de passage réglementaire.

Mais justement, l'intérêt des TPE ayant un « bon » niveau de santé au travail est que leurs résultats ne se fondent pas directement sur les dispositifs de la santé au travail, mais reposent sur la part de construction de la santé qui réside dans le déploiement des compétences organisationnelles. De fait, dans les entreprises retenues, aucun Document Unique n'a été mentionné comme outil utilisé. L'aide et le soutien du médecin du travail ont été mentionnés pour témoigner de difficultés passées. La santé portée par les compétences organisationnelles relève d'une santé et un bien-être qui se développent au cours et dans l'activité, plutôt que par la seule ambition d'absence de maladie.

L'exemplarité de ces TPE est de témoigner d'une production de la santé au travail intégrée au management et aux activités de production qui est d'autant plus possible que le chef d'entreprise dispose de tous les leviers pour agir : RH, technique, stratégie, etc. L'atout des TPE est de permettre au chef d'entreprise et aux salariés, d'avoir une compréhension globale des rapports entre organisation, activité et santé.

Le couplage entre l'activité du chef d'entreprise et celle des salariés contribue à la cohérence des décisions prises. Il permet une compréhension mutuelle de ce qui est perçu et vécu par les uns et des compétences des autres. Cette compréhension concerne le quotidien, la manière dont les difficultés, les aléas et les tensions engagent le salarié selon ce qu'il est, sa trajectoire professionnelle, son système de valeurs qui fondent le sens du travail, sa santé physique, mentale, psychique et sociale. Cette connaissance conduit à un management qui permet d'interagir et de construire sa charge de travail, d'organiser son temps, de construire la manière de s'exposer, d'apprendre, de « faire avec » et de transformer le cadre établi du travail (Gaillard & Terssac (de), 2013). Les compétences organisationnelles peuvent traiter de l'engagement physiquement, mais aussi du sens du travail dans un rapport historique où l'état de santé constaté ici et maintenant est aussi façonné par la prise en compte du passé et des perspectives futures (Gaudart, 2016).

Ici, le travail d'organisation (Terssac, 2011) de chacun face aux exigences de la production permet de prévenir le plus tôt possible les risques professionnels qui pourraient survenir. Au cours de l'action, la communication, le partage des interprétations, la discussion des choix organisationnels limitent les contradictions, réduisent les risques d'injustices, de maladroitness, de malveillances, etc. Les règles de fonctionnement sont posées, éventuellement discutées ou négociées. Les arbitrages et les décisions d'organisation ont été énoncés, expliqués, éventuellement négociés et au final conviennent aux salariés. Ces derniers y trouvent les ressources pour faire face aux exigences qui surviennent au cours du travail sans mettre en jeu leur santé. Malgré l'asymétrie des relations entre le chef d'entreprise et les salariés, les efforts adaptatifs de positionnement, d'ajustement des salariés leur permettent de faire leur travail en bonne santé. Ils trouvent les moyens de « fabriquer des règles pour agir et interagir, construire sa santé en réglant son engagement dans le milieu de travail tout en agissant en même temps sur le contexte en participant à la production normative et aux décisions d'organisation » (Terssac (de) & Gaillard, 2013).

### 2.3 La part de santé au travail des compétences organisationnelles

Les registres d'action qu'ouvrent les compétences organisationnelles portent sur tous les aspects de la santé au travail : les conditions exogènes du travail (action sur les commandes, sur les moyens matériels, les ambiances physiques) ; les conditions endogènes du travail (ce qui touche à ce qui est perçu et vécu, le déroulement de l'activité de production, les possibilités d'ajustement au quotidien) ; les conditions d'emploi à travers les conditions RH (salaires, horaires) et la modalité de réalisation du travail par les fonctionnements collectifs, les possibilités d'ajustement en dehors du temps de production ou au cours de l'activité de production. Il n'y a pas de compétences organisationnelles qui assureraient à coup sûr la réussite de l'entreprise, mais tout choix d'organisation comporte une part de production de la sécurité ou de risque professionnel. Les conditions de travail reflètent la manière dont le chef d'entreprise organise et prend en compte le travail d'organisation des salariés et aussi, pour partie, la manière dont les salariés produisent et reprennent le travail d'organisation du chef d'entreprise.

Le couplage et l'articulation de l'activité des salariés et celle du chef d'entreprise produisent le niveau de santé et de sécurité au travers des arbitrages faits. Les chefs d'entreprise en TPE ont un pouvoir d'organisation important sur la définition du processus de production, sur le produit ou le service à fournir, sur la stratégie à déployer et sur le management mis en œuvre. Ils cumulent de multiples fonctions qui donneraient lieu à des postes et des métiers distincts dans des entreprises plus importantes (commercial, gestion des ressources humaines, finances, achats du matériel, orientations stratégiques, etc.). Mais ce pouvoir d'organisation est en fait distribué car l'activité des salariés re façonne le cadre de travail, pensé par le chef d'entreprise, par leur manière de réaliser le travail, de s'engager pour produire, de trouver du sens à leur travail, de se mettre d'accord sur les règles à respecter, sur les fonctionnements et les manières de faire (Terressac, 2013).

Considérer la santé au travail par la notion de travail d'organisation (Terressac, 2011) consiste à prendre en compte le fait que le cadre dans lequel l'activité au travail se construit est tout à la fois donné par des contraintes propres aux situations professionnelles et produit par ce que l'activité individuelle et collective en fait. C'est ainsi que les décisions d'organisation sont à la base des risques professionnels qui trouvent leur genèse dans le travail du chef d'entreprise.

## CONCLUSION

Alors que nous n'avons pas de critère de réussite économique pour choisir les entreprises que nous allons analyser, force est de constater que ces entreprises se sont toutes avérées être en « bonne santé économique ». La bonne santé au travail dans ces TPE témoigne du couplage et de l'adéquation entre les compétences organisationnelles du chef d'entreprise et celles des salariés. Dans les arbitrages réalisés, la santé au travail est intégrée à d'autres dimensions. Ainsi, la santé au travail que nous avons découverte ne se résume pas aux seules conditions physiques, ni même au déroulement des conditions de réalisation de l'activité. Elle repose sur la création de ressources pour transformer le travail et permettre le déroulement d'une activité de travail qui prévient et soutient la santé, procure le plaisir de produire et de se développer.

Il y a beaucoup à apprendre du rôle joué par les compétences organisationnelles pour mieux apprécier comment les choix d'organisation et de management déterminent la santé au travail. Les décisions managériales, même celles qui s'exercent au niveau stratégique, se traduisent dans l'activité quotidienne. Intégrées aux pratiques managériales, elles s'exercent dans le huis-clos des

TPE. Ces réussites sont situées dans le temps et relèvent d'un processus continu de compréhension des relations entre organisation, activité et risques.

Les TPE témoignent de deux points clefs de la réussite en santé-sécurité : l'intérêt d'une pratique intégrée aux décisions d'organisation de la santé au travail et le rôle de l'activité de tous dans la maîtrise des risques effectifs au travail. Dans ce cadre, la santé au travail n'est pas une préoccupation supplémentaire qui s'ajoute aux contraintes. C'est une dimension intégrée aux décisions d'organisation et aux ajustements qui surviennent au cours de l'activité pour faire face aux aléas et évènements qui surviennent.

La part de santé au travail des compétences organisationnelles est méconnue, car la santé n'en est pas la raison première. Il s'agit de savoir-faire généralement implicites dont la limite est qu'ils sont situés dans le temps, face aux commandes, face aux personnes parties prenantes. Ainsi, au-delà de la sécurité réglée et gérée, la santé au travail se produit au cours de l'activité dans laquelle les salariés trouvent ou non les ressources pour faire face. C'est au niveau des compétences organisationnelles que la prévention primaire se construit le plus en amont des risques.

---

## Bibliographie

**Direction de l'Animation et la Recherche, des Études et des Statistiques (2014)**, « L'emploi dans les très petites entreprises en décembre 2012 », in *Dares – analyse*, n° 016.

**INSEE (2016)**, *Emploi salarié et non-salarié par secteur d'activité en 2014*, tiré de [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref\\_id=natnon03146](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref_id=natnon03146)

**Le Deist, F. et Gaillard, I. (2013)**, « Santé, santé au travail et restructurations », in *Restructurations et santé au travail : regards pluridisciplinaires* (p. 47-64), Toulouse, Octares.

**Gaillard, I., et Terssac (de), G. (2013)**, « Compétences organisationnelles et santé », in *Sociologies pratiques*, 26(1), n° 19.

**Gaudart, C. (2016)**, « Activity, Time and Itineraries : for the Integration of Multiple Times in the Ergonomic Analysis of Work, in *Le Travail Humain*, vol. 79, n°3, p. 209-232.

**Montmollin, M. de. (1984)**, *L'intelligence de la tâche : éléments d'ergonomie cognitive*. Berne; New York : P. Lang.

**Terssac (de), G. (2011)**, « Théorie du travail d'organisation », in B. Maggi (dir.) *Interpréter l'agir : un défi théorique*, p. 97-121, Paris, France : Presses Universitaires de France.

**Terssac (de), G., et Gaillard, I. (2013)**, « Restructurations : des risques psychosociaux aux risques socio-organisationnels : un cas de la fonction publique », in *Restructurations et santé au travail : regards pluridisciplinaires* (p. 93-105). Toulouse, France : Octares.

**Terssac (de), G. (2011)**, « Théorie du travail d'organisation », in B. Maggi (dir.) *Interpréter l'agir : un défi théorique*, (p. 96-121), Toulouse, Octares.

**VIAVOICE. (2015)**, *Risques professionnels et prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles*, tiré de <http://www.actu-environnement.com/media/pdf/news-24092-enquete-sst-inrs.pdf>

# L'INFLUENCE DES STATUTS D'EMPLOI SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL :

## l'exemple des collectifs de travail dans l'artisanat

**Olivier Crasset**

Centre nantais de sociologie (Cens – FRE 3706),  
olivier.crasset@univ-nantes.fr

L'analyse des conditions de travail procède en général en se focalisant sur un seul statut d'emploi qui est le plus souvent le salariat. Or, dans les entreprises, les collectifs de travail sont fréquemment composés d'individus aux statuts différents (employeur, indépendants sous-traitants, intérimaires, salariés permanents). On propose ici une approche qui consiste à étudier le collectif dans son ensemble pour mieux comprendre comment la coexistence des statuts d'emploi influe sur les conditions de travail de chacun. En examinant le cas des petits employeurs de l'artisanat, on observe que la distribution de la pénibilité et des risques du travail s'appuie sur les différences de statut. On envisage ici le rôle que le petit employeur joue en tant que travailleur indépendant, non soumis au Code du travail, et aussi en tant que leader du collectif de travail chargé de répartir les tâches et d'en assurer lui-même une partie.

Lorsqu'on se rend dans une entreprise ou sur un chantier, on observe souvent des individus aux statuts d'emploi différents qui travaillent côte à côte et, fréquemment, les uns avec les autres. Une équipe de travail peut être composée d'un chef d'entreprise, de salariés en CDI et CDD, d'intérimaires, de stagiaires, d'apprentis et de prestataires extérieurs indépendants, notamment des auto-entrepreneurs.

A chacun de ces statuts sont associées des règles différentes en matière de droit. Un élément de première importance qui sépare les statuts d'emploi en deux groupes est la distinction entre salariés et indépendants sur laquelle s'appuie le Code du travail. Celui-ci vise avant tout à protéger les salariés et la plupart de ses dispositions ne concernent pas les indépendants. Néanmoins, sous l'effet de directives européennes, certaines règles ont été étendues aux indépendants, qu'ils soient ou non employeurs (Ménard, 2010). Depuis 1993, ils sont inclus dans le champ d'application du dispositif de coordination Sécurité et protection de la santé (SPS) qui vise à rendre effective l'application des principes de prévention des risques <sup>1</sup>. Lorsqu'ils travaillent sur un chantier de bâtiment ou de génie civil, ils doivent assurer leur sécurité et celle des autres personnes en se conformant aux règles fixées par le Code du travail (art. L 4535-1 et suivantes).

Néanmoins, ces règles restent largement ignorées par les indépendants eux-mêmes. Dans un rapport consacré à une campagne de contrôle sur les risques du travail en forêt, la Direction générale du travail conclut avec diplomatie qu'il reste « une grande marge de progrès à faire » dans l'application des mesures de prévention auprès de cette population (DGT, 2014 : 15). Tout en rappelant que

MOTS-CLÉS

statuts d'emploi,  
artisanat, conditions  
de travail, pénibilité, travail  
indépendant

les indépendants présents sur les chantiers relèvent bien du champ d'application de l'inspection du travail, un autre rapport de la DGT souligne la difficulté à faire appliquer les textes de loi sur le terrain (DGT, 2014bis).

Par ailleurs, l'encadrement de la santé au travail s'étant historiquement construit autour du salariat, les indépendants ne sont pas concernés par la plupart des règles qui la concernent, comme par exemple la médecine du travail. Enfin, la plupart des études qui portent sur les conditions de travail privilégient l'étude des salariés, ce qui est compréhensible puisqu'ils représentent environ 90% de la population active.

Pourtant, bien qu'ils soient l'objet de réglementations bien distinctes, ces deux statuts d'emploi n'évoluent pas dans des environnements de travail complètement séparés. Il est donc peu pertinent d'analyser les situations de travail en les considérant indépendamment les uns des autres sous peine de s'éloigner de la réalité du terrain. A l'heure où le recours à diverses formes d'emploi flexibles multiplie les occasions où ces différents statuts d'emploi coexistent dans un même collectif de travail, il est nécessaire de comprendre quels sont les effets de cette proximité sur les conditions de travail des uns et des autres. Nous proposons ici une analyse des conditions de travail qui englobe tous les membres du collectif de travail, c'est-à-dire de l'ensemble des individus qui « concourent à une œuvre commune dans le respect des règles » (Cru, 1987, p. 46), et ce, indifféremment de leur statut d'emploi.

Un aspect de cette question a été abordé par des chercheurs en sociologie qui ont examiné le cas de la sous-traitance. Leurs recherches ont révélé l'existence d'un mécanisme d'externalisation des risques et de la pénibilité vers des individus extérieurs aux entreprises donneuses d'ordres, notamment dans le BTP où la sous-traitance « en cascade » comporte plusieurs niveaux (Jounin et Paternoster, 2009). Dans bien des cas, ce sont les auto-entrepreneurs qui sont les derniers maillons de la chaîne et vivent des situations de travail difficiles (Abdelnour, 2014). La sous-traitance porte alors sur la part de « sale boulot » (Hugues, 1996), celle que le reste du collectif de travail n'aura pas à assumer.

Ces premiers résultats incitent à examiner une autre facette de la question car la sous-traitance n'est qu'un cas particulier de la coexistence d'individus aux statuts d'emploi différents. Ainsi, on peut transposer cette problématique au cas des employeurs pour cerner leur influence sur les conditions de travail du collectif. Les employeurs partagent avec les prestataires non-salariés extérieurs à l'entreprise le statut d'indépendant et, à ce titre, ils échappent à la plupart des obligations du Code du travail en matière de normes de sécurité. Mais leur position dans la hiérarchie de l'entreprise implique aussi certaines fonctions spécifiques comme la répartition du travail au sein du collectif.

Le cas des entreprises artisanales est particulièrement intéressant de ce point de vue car, dans ce type de structure, de nombreux employeurs sont impliqués concrètement dans les tâches de production aux côtés de leurs salariés. C'est donc aux « petits patrons » de l'artisanat qu'on s'intéressera ici, ceux qui passent le plus clair de leur temps à des tâches de production tout en assurant par ailleurs les tâches de gestion de l'entreprise.



### Méthodologie

Les données examinées dans cet article résultent d'une enquête menée en Bretagne entre 2011 et 2012 pour les besoins d'une thèse en sociologie soutenue à l'Université de Nantes (Crasset, 2014). Elles consistent en une série de 44 entretiens approfondis et en plusieurs mois d'observations participantes dans des entreprises de 0 à 10 salariés dans l'artisanat du bâtiment (carrelage, charpente), l'artisanat rural (maréchalerie) et dans l'artisanat d'art (ferronnerie, taille de pierre).

On désignera ici par le terme d'artisan un travailleur indépendant exerçant seul ou employant au plus dix salariés, participant directement à la production dans le cadre d'un travail manuel qualifié dont il maîtrise tout le processus. Cette définition se base sur les conditions de travail, indifféremment du statut de l'entreprise ou de son régime social.

## — 1. LES RÈGLES DE RÉPARTITION DE LA PÉNIBILITÉ

Dans le collectif artisanal, comme dans toute équipe dont les membres doivent coordonner leurs actions, il existe certaines règles. Certaines d'entre elles sont explicites, comme le fait d'obéir à un supérieur hiérarchique, et d'autres sont implicites comme le droit accordé à chacun de se déplacer librement sur le chantier (Cru, 1987).

Ce genre de règle existe aussi pour distribuer la pénibilité entre les membres du collectif de travail. Dans cette « économie de la pénibilité », l'employeur artisanal occupe une place analogue à celle des encadrants de proximité – chefs d'équipe et contremaîtres – qui doivent assurer deux rôles parfois contradictoires : être des ouvriers « comme les autres » tout en représentant l'autorité de la direction, à ceci près que le petit patron est lui-même ladite direction. En effet, l'autorité de l'employeur artisanal auprès des ouvriers repose en grande partie sur sa maîtrise pratique du métier. Il doit ainsi montrer « qu'il exécute mieux que personne la tâche dont il surveille l'exécution » (Grignon, 2011, p. 25). Il doit également créer l'émulation dans son équipe, encadrer les ouvriers et résoudre les aléas du travail. Ces tâches impliquent de répartir le travail entre les ouvriers et d'en exécuter une partie lui-même. Cette distribution du travail respecte certaines règles, notamment lorsqu'il s'agit de partager les tâches pénibles.

### 1.1. Une solution qui arrange tout le monde : l'externalisation

*A priori*, personne ne souhaite soulever une charge qui fait mal au dos, ni respirer des solvants qui provoquent des migraines. La solution la plus confortable pour les membres du groupe est d'externaliser la pénibilité en recourant à quelqu'un d'extérieur. S'il s'agit de tâches non qualifiées, comme celles de la manutention, le recours à des intérimaires, des auto-entrepreneurs, voire des stagiaires est la façon la plus habituelle de procéder. Ces différentes catégories se situent aux frontières du collectif de travail. Leur position périphérique peut éventuellement leur permettre d'y entrer ultérieurement puisque le personnel des entreprises artisanales est souvent recruté après une période de mise à l'épreuve de ce genre. En général, les artisans ont un discours explicite sur le genre de tâches qu'ils leur confient.

« Quand on a du placo à décharger, c'est tout le monde qui décharge du placo. C'est pas les apprentis qui déchargent le placo. Ou au pire, je prends des intérimaires. » (Roland, plaquiste, 4 ouvriers).

Si une tâche requiert d'être qualifié, elle peut être sous-traitée à un jeune artisan qui vient de s'installer, souvent un ex-salarié, pour qui cela représente une bonne opportunité. Ce peut être un chantier situé dans un endroit d'accès difficile, sale ou imposant des contraintes posturales. Ces chantiers « bouche-trous » sont en outre peu rémunérateurs.

« C'est travailler dans ce qu'on appelle des gorbis, des wc, des machins comme ça, c'est pas toujours agréable. (...) Où on ne gagne pas grand-chose. Quand on fait bien son calcul, ben on n'a pas bien gagné sa journée. » (Roland, plaquiste, 4 ouvriers).

Déléguer le travail pénible permet d'économiser ses forces et celles de son équipe de salariés permanents. Les artisans privilégient les relations personnelles lorsqu'il s'agit de recruter du personnel ou de faire circuler les offres d'ouvrages. Recruter des intérimaires peut sembler contraire à cette habitude mais ce sont précisément l'anonymat et la brièveté du rapport de travail qui autorisent de se défaire du « sale boulot » sans offrir de contrepartie.

### 1.2. L'égalitarisme comme référence

Si la pénibilité n'est pas externalisée, elle est répartie entre tous les membres de l'équipe de travail selon certaines règles tacites. La règle de base, qui découle du principe d'égalité, est qu'elle doit être distribuée de manière équitable entre ceux qui sont présents. Le deuxième principe, qui nuance le premier, c'est que la pénibilité doit être partagée de manière à ce que l'équipe de travail ait la plus grande efficacité. Un ouvrier quinquagénaire expérimenté sera plus utile dans une tâche technique qui nécessite d'avoir du métier que dans la manutention d'objets lourds. A l'inverse, un jeune ouvrier sera plus volontiers employé pour réaliser des tâches peu qualifiées et plus physiques. Ainsi, l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise et le niveau de qualification modifient la répartition égalitaire de la pénibilité. Par exemple, dans une entreprise de carrelage de trois personnes, l'ancien patron (Henri, 61 ans, retraité auto-entrepreneur) occupe toujours le poste de travail le plus confortable. Il pose du carrelage mural dans des endroits facilement accessibles et à bonne hauteur. Ce sont aussi des endroits très visibles qui doivent être irréprochables, ils sont donc réalisés par quelqu'un qui maîtrise bien le métier, qui a « un bon coup d'œil ». L'expertise technique, l'ancienneté, l'âge et son statut d'ex-patron combinés justifient cette place. Le salarié (25 ans) se voit confier le carrelage des sols qui est plus pénible et techniquement moins exigeant. Son jeune âge, sa position subalterne et son peu d'expérience expliquent qu'il en soit ainsi. Ce type de configuration apparaît lorsque le travail pénible est aussi le moins qualifié. Ce n'est pas toujours le cas car une tâche pénible peut parfois être très qualifiée et dans ce cas, c'est le principe d'efficacité qui s'applique. Quant au patron, il s'occupe des endroits qui posent le plus de problèmes techniques, c'est-à-dire les travaux qui sortent de la routine et ceux qui nécessitent de prendre des décisions (comme répartir des éléments décoratifs sur un mur). En somme, il s'occupe des tâches où le risque de se tromper est le plus important, ce qui lui évite d'avoir à donner de longues explications ou de ne pas être satisfait des décisions prises par autrui.

## — 2. UNE PLUS FORTE EXPOSITION DES EMPLOYEURS AUX RISQUES PHYSIQUES

Partager le travail des salariés est une nécessité en termes d'organisation du travail, mais aussi pour revendiquer le statut d'homme de métier qui est indispensable pour asseoir son autorité. Travailler avec les salariés fait valoir des compétences de métier, comme si la hiérarchie trouvait son fondement dans la maîtrise du travail. Les différences de statut d'emploi sont estompées par la logique de métier. « Lorsque le travail en commun est quotidien, les différences statutaires tendent à s'effacer. Les mêmes gestes, l'entraide, l'emploi des mêmes mots pour échanger des informations, le même rapport

au corps, la même fatigue, la même « saleté » dans les vêtements de travail expriment on ne peut plus concrètement l'identité de métier. Il suffit cependant de peu pour briser cette belle harmonie. Un patron, fût-il du métier, qui porte un « complet-cravate » et passe sa journée dans son bureau vitré tandis que les compagnons en bleu s'affairent à l'atelier, sera nécessairement « de l'autre bord ». (Zarca, 1988, p. 259-260).

Si en tant qu'employeur, l'artisan est théoriquement habilité à décider de la répartition des tâches, il dispose en réalité de peu de latitude s'il veut conserver la cohésion de l'équipe de travail. En général, il revendique le fait d'accomplir les tâches pénibles lui-même ou sur un pied d'égalité avec ses salariés. En pratique, il occupe souvent les postes qui exigent le plus d'efforts et de compétences.

« Quand on pose des charpentes de terrasse, c'est des gros volumes, je préfère mettre deux gars à un bout et moi de l'autre. Non, je ne me ménage pas beaucoup. J'essaie de faire en vieillissant mais c'est compliqué. » (Franck, métallier, 2 ouvriers).

Lorsqu'on demande aux employeurs s'ils ne réalisent plus certaines tâches depuis qu'ils ont des salariés, ils se défendent spontanément de se décharger de la pénibilité. Ils clament avec véhémence que les choses ne se passent pas comme ça chez eux, tout en reconnaissant que c'est parfois le cas ailleurs.

« S'il faut, à la rigueur, s'il faut aller balayer l'atelier, on va aller à l'atelier. S'il faut aller faire du débit en serrurerie, on fait du débit. S'il faut donner un coup de main sur un chantier avec les gars, on va donner un coup de main. Non, non, il n'y a pas de différence. La différence est que, bon c'est vrai, qu'on leur laisse plus la gâche, on leur laisse plus le travail manuel, c'est sûr, et que nous on se libère pour aller faire les devis et les trucs comme ça. Mais c'est pas une façon d'échapper aux corvées ou d'échapper au travail qui est le moins intéressant, pas du tout. Quand il y a des corvées on les fait ensemble. ». (Hubert, métallier-bardeur, 7 ouvriers)

L'observation du travail des artisans employeurs sur les chantiers confirme ces dires. Ainsi, dans l'entreprise de carrelage mentionnée plus haut, l'artisan commence sa journée de travail bien plus tôt que les ouvriers, et ce travail supplémentaire consiste en la manutention de matériaux destinés à approvisionner le chantier.

La manière de travailler de l'employeur est l'étalon à partir duquel les salariés ajustent leurs propres pratiques. C'est lui qui donne le rythme de travail sur lequel les ouvriers se calent, il donne l'impulsion et crée l'émulation. Il prouve que tel travail peut être fait en tant d'heures et exigera de ses ouvriers qu'ils s'approchent de cette norme. Le patron prend en charge la pénibilité lorsqu'il est présent sur le chantier mais il lui est loisible de quitter cet endroit à tout moment pour remplir d'autres tâches. Le privilège de pouvoir aller et venir à sa guise conduit certains à manifester un zèle d'autant plus important que la séquence de travail est brève. Mais en règle générale, les employeurs assument effectivement une part importante des travaux pénibles et/ou risqués et ont tendance à travailler selon un rythme très soutenu.

Bien entendu, les salariés ont leur propre point de vue sur la question. Les ouvriers de l'artisanat déclarent plus volontiers que les autres ouvriers que leurs conditions de travail sont difficiles, mais que la bonne ambiance qui règne dans l'entreprise les rend supportables (Zarca, 1988).

Dans l'artisanat, les rapports de travail se fondent sur des relations personnelles plutôt que sur le respect de règlements. Dans une des entreprises où s'est déroulée l'enquête, les heures supplémentaires ne sont ni récupérées ni payées mais, en échange, il est fréquent que les ouvriers s'absentent pour des raisons diverses, et cette absence n'est comptabilisée que si elle passe la demi-journée. Dans ce

contexte, la réciprocité peut être différée, même si les ouvriers estiment parfois que l'échange n'est pas équilibré et qu'« au total, c'est le patron qui est gagnant ».

Par ailleurs, certains ouvriers endossent parfois un rôle qui les expose à davantage de pénibilité et celle-ci est alors l'objet d'une contrepartie sous des formes diverses. Ainsi, dans une autre entreprise, Jamal, doté d'une force hors du commun, était « l'homme fort » de l'équipe. Chacun faisait appel à lui dès qu'un effort physique intense était nécessaire, et il acceptait avec bonhomie ce rôle qui lui conférait un statut à part fait de prestige, de dépendance à son égard et du respect que l'on doit à plus fort que soi. Cette reconnaissance était ambivalente puisque Jamal pouvait difficilement se soustraire aux demandes qui lui étaient adressées. La reconnaissance qu'il obtenait était surtout symbolique, mais dans d'autres contextes, réaliser un travail pénible peut renforcer la stabilité de l'emploi ou augmenter la rémunération.

En général, le jeu social est donc suivi grâce à ces petits arrangements. Mais dans certaines circonstances, notamment lorsque l'entreprise rencontre des difficultés économiques, les résistances et les conflits apparaissent. Si l'emploi est menacé ou que les ouvriers estiment que le patron en demande trop, ils risquent de se désengager. C'est le cas dans une entreprise de menuiserie acculée à travailler en sous-traitance pour un fabricant de fenêtres. Pour l'employeur, ce travail difficile et mal rémunéré est une solution de dernier recours avant le licenciement d'un ou plusieurs salariés. Il exige des efforts de la part de ses salariés qui travaillent 45 heures durant la semaine de l'enquête <sup>2</sup>. Peu confiants dans l'avenir, ceux-ci acceptent tout en mettant certaines limites à cette coopération (« C'est pas mon entreprise », dit l'un d'entre eux). Ils tiennent leur employeur en partie responsable de la situation. Certains cherchent d'ores et déjà un autre emploi. Les tensions s'exacerbent, le collectif de travail fonctionne mal et l'employeur doit gérer les tensions qui apparaissent entre un ouvrier et un stagiaire qui est devenu son souffre-douleur.

Dès que l'employeur s'absente, le rythme de travail diminue. S'il revient en fin de journée, les salariés restent sur place jusqu'à ce que tout le travail qui était prévu soit fini. Dans le cas contraire, il y a des stratégies pour éviter de rester plus tard, comme terminer en équipe les tâches qui sont en cours pour éviter d'en entamer de nouvelles, voire ralentir le rythme pour terminer juste à l'heure ce qui est commencé. La capacité à résoudre les problèmes rencontrés est également affectée par son absence. Après la pose difficile d'une fenêtre récalcitrante qui mériterait davantage de réglages, un ouvrier déclare « Au moins ça ferme. Pour le reste le chef verra ça demain ». Fragilisé par les difficultés économiques, le collectif est menacé.

### — 3. LE RÔLE AMBIVALENT DU CODE DU TRAVAIL

Dans les TPE, l'exposition aux risques professionnels est forte et la législation concernant la sécurité au travail y est peu respectée (Verdier, 2010). Les observations de terrain montrent que celle-ci est enfreinte quotidiennement pour des raisons diverses : par manque d'équipement approprié, par souci d'économie de temps et d'argent ou par manque d'adéquation des règles au fonctionnement des petites entreprises. Néanmoins, même si ces règles sont enfreintes, elles sont rarement méconnues.

Les employeurs connaissent bien leurs obligations et la menace qui pèse sur leurs épaules en cas d'accident d'un salarié. Le Code du travail est très contraignant pour l'employeur car il le soumet à une obligation de résultat en matière de sécurité au travail (Article L 4121-1 du Code du travail). L'employeur est présumé responsable en cas d'accident de travail ou de manquement aux obligations en matière de sécurité.

Lorsque le travail implique le non-respect de normes de sécurité, une autre règle intervient dans sa répartition. Certains employeurs déclarent qu'un accident est moins grave si c'est à eux qu'il arrive plutôt qu'à un salarié, car ils n'auront pas affaire à l'Inspection du travail. Le patron est alors incité à faire lui-même les opérations qui sont interdites à ses ouvriers. Dans la majorité des cas, il n'enfreint pas la loi en les accomplissant. Par conséquent, lorsqu'une tâche ponctuelle doit être réalisée en enfreignant le Code du travail, l'employeur préfère s'en charger lui-même. Un artisan en peinture déclare ainsi qu'il est la seule personne de l'entreprise à travailler au sommet d'une échelle :

Germain : « Ah ben moi je ne me gêne pas, oui. S'il faut mettre l'échelle, si c'est pour un quart d'heure, on ne va pas installer un échafaudage pour ... Moi je sais que les gars (les salariés), je veux pas qu'ils le fassent. S'il y a un truc à faire à l'échelle, c'est moi (qui le fais) ».

OC : « Ben oui... Vous êtes autorisé et eux pas... ».

Germain : « Voilà. Donc j'ai pas envie de fermer la boîte demain... pour une raison... »,  
(Germain, peintre, 4 ouvriers)

A l'inverse, s'il s'agit d'une activité qui se répète régulièrement, les salariés adoptent le même comportement. Le respect strict des règles n'étant concevable ni aux yeux des ouvriers, ni à ceux des employeurs pour les raisons qui ont été évoquées. Ils considèrent, par exemple, que grimper sur le rebord d'une fenêtre est un geste qui fait partie des « risques du métier ». L'attitude de l'employeur peut donc banaliser certains gestes et inciter les salariés à faire de même s'ils veulent suivre sa cadence de travail.

Le Code du travail a aussi des effets bénéfiques sur les employeurs de manière indirecte. Pour s'en convaincre, on peut comparer les cas de deux menuisiers-ébénistes dont l'un est employeur et l'autre pas. Il s'agit de deux artisans qui présentent de nombreux points communs : le métier d'ébéniste, l'âge (56 et 53 ans), le niveau d'études (CAP), un domicile en milieu rural à côté duquel ils ont construit leur atelier.

Lorsque Joseph, l'artisan sans salarié, perd trois doigts dans une toupie, les pompiers arrivent et, comme il est d'usage, préviennent les gendarmes. Mais leur intervention tourne court.

« Quand ça m'est arrivé, j'étais seul dans l'atelier et je n'avais pas d'employé. (...) Les gendarmes sont arrivés aussitôt que je suis parti avec les pompiers, et puis ça s'est arrêté là. (...) Ils avaient commencé à marquer mon nom et mon prénom sur leur feuille là, et puis après ils lui demandent (au fils) : « Il y a des employés ? ». « Non, il n'y a pas ». « On peut rien faire ». Ils ont plié bagage et ils sont partis. Donc, il n'y a eu aucun souci. »

Joseph se réjouit donc de n'avoir eu « aucun souci » avec les gendarmes suite à cet accident à l'issue duquel il n'a pas songé à remettre en question sa manière de travailler.

Il en va tout autrement pour le deuxième cas, celui de Blaise dont le profil diffère légèrement en ce qu'il est employeur d'un salarié et d'un stagiaire. Blaise estime avoir été traité injustement suite à un événement qu'il minimise et dont il estime ne pas être responsable.

L'accident concerne un stagiaire adulte qui a eu lui aussi le doigt pris dans une toupie. Cette fois-ci, l'arrivée des gendarmes a des conséquences. Elle déclenche une visite d'une inspectrice du travail qui examine l'atelier sous tous les aspects, comme le raconte Blaise.

Blaise : « Elle arrive dans la cour : « Je viens vous sanctionner » (...). Pas de passage handicapés à l'entrée, un vrai bordel dans l'atelier, la totale. (...) Il y avait une machine neuve à l'entrée. « Votre machine, je veux le certificat du constructeur », elle était neuve, elle n'était même pas encore payée.

Il fallait le certificat du constructeur, il fallait le certificat du vendeur de machines. (...) Après, il y avait la poussière, il y avait tout. Toutes les machines, c'était nul, ça valait rien du tout, c'était interdit de travailler avec d'ailleurs. Ce qu'on me demandait, c'était le contrôle avec des organismes agréés, l'électricité, les machines, contrôler toutes les machines, tout devait être contrôlé et ça me coûtait 10 000 francs à l'époque. 10 000 F, plus le contrôle électrique, tout était à revoir entièrement. Mais ça coûte de l'argent tout ça. (...) La comptable a dit « De toute façon c'est très simple dans ce cas-là, on ferme l'atelier tout de suite. Il n'y a pas d'argent. La seule solution : l'apprenti dehors, et le salarié, et on ferme tout. » Mais il n'était pas question de licencier, pour te dire jusqu'où ça va, interdiction de licencier ». (Blaise, 53 ans, menuisier-ébéniste)

On voit que les conséquences diffèrent énormément alors que les deux événements sont à l'origine presque identiques. Il s'agit à chaque fois d'un accident dans un atelier de menuiserie artisanal où les machines ne sont pas aux normes. Dans le premier cas, l'absence de relation salariale éteint l'action publique dans l'œuf. L'événement n'est même pas notifié par les gendarmes et ne sera pas comptabilisé dans les statistiques d'accidents du travail. Dans le second cas, la relation contractuelle entre le stagiaire et l'artisan <sup>3</sup> déclenche une procédure de contrôle par l'Inspection du travail. D'après les déclarations de l'artisan, cette inspection dépasse largement les causes directes de l'accident puisqu'elle porte sur la conformité de toutes les machines de l'atelier, de l'installation électrique, de la filtration des poussières et même sur l'existence d'un accès pour handicapés. Blaise encourt une forte amende, voire une peine de prison si l'accident avait été plus grave. Le coût de la mise aux normes est important et met l'équilibre financier de son entreprise en péril. Ce genre d'événement est redouté par tous les employeurs de l'artisanat et justifie à leurs yeux de prendre les risques à la place de leurs salariés. « Il vaut mieux que ça soit moi qui tombe que le salarié », dit un petit employeur du bâtiment.

A la suite de ces accidents, aucun de ces deux artisans ne remettra en question sa manière de travailler. Mais Joseph reprendra le travail sur les mêmes machines alors que Blaise se verra imposer une mise aux normes de tout l'atelier. Celle-ci est justifiée par la présence d'un salarié ; cependant, comme ils travaillent dans le même atelier, il en bénéficiera lui aussi, effet non souhaité par l'intéressé mais néanmoins positif.

## CONCLUSION

Il peut sembler paradoxal de soutenir que l'employeur assume davantage de pénibilité au sein d'un collectif de travail qui prône l'égalité. Il n'est donc pas soumis au même régime que ses salariés. C'est pourtant ce que les données empiriques indiquent. Cette situation s'explique par une relation salariale de type paternaliste qui existe dans l'artisanat. Ce type de rapport humain concilie deux tendances opposées : s'afficher l'égal des ouvriers tout en étant leur supérieur. L'autorité du patron repose sur ses compétences de métier. Dans cette configuration, la pénibilité du travail est répartie selon certaines règles. Il est légitime de s'en décharger sur des personnes extérieures, des anonymes. La solidarité s'arrête là où finit le réseau d'interconnaissance. A l'intérieur du collectif de travail, c'est le principe d'égalité qui définit la répartition de la pénibilité. Chacun est supposé en assumer une part égale. Cette règle est nuancée par le principe d'efficacité qui veut que les

tâches soient réparties de telle manière que la production soit optimale. Le statut de chacun (âge, ancienneté, qualification) intervient dans cette répartition.

D'autres raisons qui sont législatives et managériales expliquent que l'employeur s'expose toujours plus à la pénibilité que les ouvriers. Il doit créer l'émulation et donner le rythme. Son travail a valeur d'exemple. Il est poussé à faire lui-même les choses que le Code du travail interdit aux salariés, même si à certaines occasions, son attitude invite les salariés à l'enfreindre eux aussi.

Les contraintes auxquelles un employeur est soumis en matière de prévention des risques professionnels le protègent lui aussi lorsqu'elles concernent tout le collectif de travail. En termes d'équipement (respect des normes sur les machines, engins de manutention, échafaudage...), l'avantage est manifeste pour la plupart des employeurs, et ce d'autant plus que l'effectif de l'entreprise augmente. Les obligations légales qui pèsent sur leurs épaules les conduisent à prendre des précautions élémentaires en termes de sécurité au travail. A l'inverse, lorsque les injonctions en matière de sécurité au travail ne portent que sur les comportements individuels, les risques sont transférés vers la personne de l'employeur puisqu'il n'y est pas soumis en tant que non-salarié. Il apparaît clairement que la protection des seuls salariés a des effets pervers lorsqu'elle transfère la prise de risque vers l'employeur.

Pris entre l'enclume et le marteau, il est confronté au décalage qui existe entre l'obligation de moyens à laquelle sont tenus ses salariés et l'obligation de résultat qu'il a contractée au nom de son entreprise. Pour y arriver, il augmente sa propre charge de travail et exige la même chose de ses salariés. De manière légitime, ceux-ci ne sont pas prêts à toutes les concessions et développent des stratégies pour se préserver (chercher un autre emploi, ralentir le rythme).

Ces observations montrent bien l'interdépendance qui existe entre les conditions de travail des uns et des autres. La circulation de la pénibilité et des risques du travail prend d'ailleurs appui sur le statut d'emploi puisque les individus se voient attribuer une tâche en fonction de celui-ci. Nos observations plaident pour le décroisement dans l'analyse des conditions de travail, pour la prise en compte de la réalité concrète du travail en envisageant tous les individus qui interagissent dans un collectif sans se limiter à un seul statut d'emploi. En effet, il est inacceptable que l'amélioration de la santé des salariés d'une entreprise repose sur l'externalisation de la pénibilité vers d'autres catégories. Une telle posture n'est satisfaisante ni d'un point de vue éthique, ni de celui de la santé publique. A moins de considérer qu'il existe une part incompressible de « sale boulot » qui doit être assumée par des individus en marge du collectif de travail, on admettra qu'il est nécessaire d'appliquer un certain nombre de règles communes à tous les statuts d'emploi afin de réduire le transfert des risques vers les individus qui n'y sont pas soumis. Mal connus par les indépendants eux-mêmes, les articles du Code du travail qui les concernent semblent répondre en partie à cette nécessité. Une meilleure information à ce sujet aurait des effets bénéfiques.

Par ailleurs, dans les petites entreprises artisanales, la proximité qui existe entre salariés et employeur peut être un atout en termes de sécurité au travail. L'employeur étant avant tout un homme de métier, il est idéalement placé pour montrer les bonnes pratiques à ses salariés. Lorsqu'il explique une tâche qui présente un risque, il peut aussi montrer le moyen de s'en protéger à condition qu'il en ait lui-même conscience.

- 
- <sup>1</sup> Loi n° 93-1418 du 31 décembre 1993 portant transposition de la Directive 92-57 du 24 juin 1992. Cette réglementation est codifiée dans le Code du travail, aux articles L 4531-1 et suivantes et R 4532-1 et suivantes.
  - <sup>2</sup> Comme beaucoup d'entreprises artisanales, celle-ci a conservé les 39 h/semaine en annualisant le temps de travail. Les ouvriers travaillent donc 6 heures de plus qu'habituellement.
  - <sup>3</sup> Assimilée à un rapport salarial du fait de la subordination du stagiaire envers l'artisan.
- 

## Bibliographie

- Abdelnour, S. (2014)**, « L'auto-entrepreneuriat : une gestion individuelle du sous-emploi », in *La nouvelle revue du travail*, n° 5.
- Crasset, O. (2014)**, *La santé des artisans au fil du parcours professionnel. De l'acharnement au travail au souci de soi*, thèse de doctorat en sociologie, Université de Nantes.
- Cru, D. (1987)**, « Les règles du métier » in Dejours C. (dir.), *Plaisir et souffrance dans le travail*, Editions de l'AOCIP, Tome I, p. 29-42.
- Direction générale du travail (2014)**, *Bilan de la campagne nationale de contrôle sur les risques forestiers et sylvicoles*, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.
- Direction générale du travail (2014bis)**, *L'inspection du travail en France en 2013*, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.
- Grignon, C. (2011)**, « Ordre technique et ordre des choses », in *Agone*, n° 46, p. 15-32.
- Hugues, E.C. (1996)**, *Le regard sociologique. Essais sociologiques*, Paris, EHESS, 344 p.
- Jounin, N. et Paternoster, L. (2009/4)**, « Un patron peut en cacher un autre. Sous-traitance et intérim dans les secteurs du bâtiment et du nettoyage », in *Savoir/Agir*, n° 10, p. 13-22.
- Ménard, A., (2010)**, « Protection de la santé et de la sécurité des travailleurs indépendants », in *Travail & Sécurité*, n° 709, Septembre, p. 48-49.
- Verdier, E. (2010)**, « Petites entreprises et jeunes salariés de la réparation automobile : le rôle de la formation initiale dans la prévention des risques professionnels », in *Formation emploi*, n° 111, juillet-septembre, p. 67-83.
- Zarca B. (1986)**, *L'artisanat français. Du métier au groupe social*, Paris, Economica.
- Zarca, B. (1988)**, « Identité de métier et identité artisanale », in *Revue française de sociologie*, 29-2, p. 247-273.



# MOBILISER LES TPE :

un défi pour la prévention

## Marc Malenfer

Chargé de projet, mission TPE/PME, INRS,  
marc.malenfer@inrs.fr

## Patrick Lainé

Responsable de la mission TPE/PME, INRS,  
patrick.laine@inrs.fr

## Thierry Balannec

Ingénieur conseil régional, Carsat Bretagne  
thierry.balannec@carsat-bretagne.fr

**M**obiliser les petites entreprises est devenu un objectif prioritaire pour tous les acteurs institutionnels de la santé et sécurité au travail. L'INRS et le réseau prévention de l'Assurance maladie Risques professionnels ont développé une méthodologie de mobilisation de ces entreprises basée sur une approche métier et la construction de partenariats. Après un exposé de l'état des lieux de la prévention dans les TPE, l'article présente la méthodologie développée, en détaillant sa mise en œuvre expérimentale dans 4 métiers cibles (Transport routier, Restauration, Réparation automobile et Maçonnerie) dans le cadre de la Convention d'Objectifs et de Gestion (COG) AT/MP 2014-2017.

Depuis quelques années, la Très Petite Entreprise (TPE) est au centre des réflexions socio-économiques. Dans ce contexte, la santé au travail dans les TPE devient un enjeu pour les politiques publiques et les partenaires sociaux, tant au niveau européen que français. Ainsi, le cadre stratégique communautaire pour la santé et la sécurité au travail (Commission européenne, 2014) et les Plans Santé au Travail n°2 et n°3 (Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social) énoncent la nécessité de développer la prévention des risques dans les petites entreprises.

C'est dans ce contexte que l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS), a créé en 2009 une mission TPE chargée d'établir un état des lieux de la prévention des risques professionnels dans ces entreprises, de proposer et d'expérimenter une méthodologie permettant de les faire agir et d'en évaluer l'efficacité et la pertinence. Dès 2012, le réseau prévention de l'Assurance maladie Risques professionnels de la branche Accidents du Travail / Maladies professionnelles de la Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS) a été fortement impliqué dans cette démarche. La Convention d'Objectifs et de Gestion de la Branche AT/MP pour la période 2014-2017 (COG, 2014) intègre ainsi un programme expérimental visant les TPE, qui permet de déployer des actions au niveau national en impliquant les Caisses régionales de sécurité sociale <sup>1</sup>). L'objet de cet article est de dresser un panorama de la prévention dans les TPE, d'exposer la méthodologie d'approche retenue et de présenter les démarches et outils construits et déployés dans ce cadre. Enfin, une confrontation de ces actions à une typologie précédemment établie par l'INRS est proposée.

### MOTS-CLÉS

TPE, prévention,  
approche sectorielle,  
partenariat

## — 1. PANORAMA ET CONTEXTE DE LA PRÉVENTION DANS LES TRÈS PETITES ENTREPRISES

Le régime général de la Sécurité sociale assure 2,1 millions d'établissements, dont 85% emploient moins de 10 salariés. Ces TPE se caractérisent par une activité de proximité, un capital détenu par le chef d'entreprise et une relation interpersonnelle influencée par des liens particuliers (lien familial, social). Ces entreprises font face à des problématiques de court terme : carnet de commande, planning de production, trésorerie. Leur mobilisation sur des sujets de moyen ou long terme est donc souvent une difficulté.

Pour répondre à cet enjeu, les acteurs de la prévention des risques professionnels doivent adapter leur stratégie d'intervention vis-à-vis des TPE, notamment en raison du grand nombre d'entreprises concernées.

Une analyse par taille d'entreprises montre que les TPE (moins de 10 salariés) emploient 24 % de l'effectif du régime général de la Sécurité sociale, soit 4 millions et demi de salariés. Celles-ci cumulent 19 % des accidents du travail (indice de fréquence **2** de 30). Du fait que certaines activités sont effectuées majoritairement dans des petites entreprises, il ressort que le nombre d'accidents du travail s'y concentre également. L'exemple de la réparation automobile est représentatif : 88 % des salariés travaillent dans des structures de moins de 20 salariés, elles concentrent 80 % des accidents du travail (Figure 1).

La petite entreprise a un fonctionnement très centralisé autour du chef d'entreprise, avec une organisation peu formalisée et une très grande polyvalence des salariés. Elle ne possède pas de compétence particulière sur la prévention des risques professionnels. Le faible regroupement de ces entreprises complique la possibilité de les atteindre massivement. Il en ressort un isolement de ces dernières dans le domaine de la santé au travail, renforcé par l'absence de recours à une compétence externe.

### **Absence de préoccupation en santé au travail**

La fragilité de la petite entreprise et le caractère très immédiat de ses préoccupations ne sont pas propices à l'engagement d'une réflexion et d'un plan d'action sur le long terme. Dans le champ plus restreint de la santé au travail, la tarification AT/MP, en lien seulement partiel avec la sinistralité de l'entreprise<sup>3</sup>, et la survenue de l'accident statistiquement peu fréquente, renforcent cet état de fait. Ceci se traduit par un manque d'intérêt pour la prévention des risques professionnels (ViaVoice-INRS, 2015 ; Plainé et M. Malenfer, 2015).

Le rôle central du chef d'entreprise dans la TPE est également à prendre en compte. Très impliqué dans l'activité, il cumule les responsabilités et se voit obligé d'établir des priorités au premier rang desquelles figure la survie de son entreprise. Les questions de développement commercial et de financement sont ses premières préoccupations. Viennent ensuite les aspects administratifs qu'il traitera en fonction de leur impact potentiel sur l'entreprise. Parmi celles-ci figurent les obligations en matière de santé et sécurité au travail, souvent perçues comme des « contraintes administratives » et se résumant généralement, de son point de vue, à l'obligation d'adhésion à un service de santé au travail et à l'obligation de disposer d'un Document Unique d'évaluation des risques professionnels.

La prévention des risques professionnels dans la petite entreprise relève donc d'une équation complexe, liant l'identité du dirigeant, l'activité et le modèle de développement de l'entreprise ainsi que la relation avec les parties prenantes de la santé au travail. Pour mieux cerner les différences de comportement du chef d'entreprise, plusieurs typologies ont été produites. Celle proposée par P. Hasle et al. (2011) inclut la relation avec les salariés. Elle fixe quatre catégories de comportement :

- **L'évitement** : le chef d'entreprise essaie d'ignorer la santé au travail.
- **Le mal nécessaire** : le chef d'entreprise accepte un minimum de règles mais considère que c'est une perte de temps et d'argent.
- **Le respect des normes** : acceptation d'un ensemble de contraintes pour atteindre un niveau de sécurité acceptable par les salariés, les clients et les autorités.
- **La stratégie d'entreprise** : la santé au travail est intégrée à la stratégie de développement, avec une attitude proactive pour maintenir un niveau de sécurité élevé.

Enfin, toutes les données en santé au travail montrent l'influence très forte de la taille de l'entreprise : les enquêtes Sumer (2016), l'enquête européenne sur les risques nouveaux et émergents (EU-OSHA, 2016a), celle de la Dares (2016), toutes établissent une relation entre la prise en compte des risques professionnels et la taille de l'entreprise (Figure 2).

Au niveau européen, la situation est très semblable, comme le confirme la récente publication du premier rapport issu du projet SESAME (EU-OSHA, 2016b).

## — 2. MÉTHODOLOGIE DE CONSTRUCTION D'UNE ACTION DE PRÉVENTION À DESTINATION DE TPE

Les particularités développées précédemment nécessitent une approche spécifique de la santé au travail dans les petites entreprises, s'appuyant sur l'utilité perçue de la démarche. Dans cet objectif, il est judicieux de partir des besoins de l'entreprise pour palier son absence de préoccupation.

### 2.1 Les besoins de la petite entreprise : l'approche métier

Sans exprimer d'attentes particulières sur la santé au travail, la petite entreprise a néanmoins des besoins en lien avec ce sujet. Le recrutement de compétences, la fidélisation et l'assiduité de ses salariés permettent de se différencier sur un marché concurrentiel, par la qualité du produit ou de la prestation et le respect des délais. Dans un tel environnement, l'absence d'un salarié du fait d'un arrêt causé par un accident ou une maladie professionnelle est une contrainte difficile à gérer.

Le besoin de conformité réglementaire s'exprime également pour une partie des chefs d'entreprise et l'évaluation des risques constitue l'élément marquant de cette réglementation. Puisque la santé au travail n'est pas toujours une préoccupation dans la petite entreprise, l'interpeller sur un risque spécifique a peu de chance de le mobiliser. Il est préférable d'aborder le sujet de la prévention dans une approche centrée sur le métier, pour être au plus près de son activité et de ses préoccupations. Ce choix permet de traiter les situations de risque en lien avec l'activité et de préconiser des mesures de prévention adaptées. Cette approche permet aussi d'approfondir le besoin par métier. Certaines professions sont plus sensibles à la conformité réglementaire (restauration), d'autres ont des besoins plus marqués de qualification et de compétences des salariés (réparation automobile). Ces besoins permettent d'utiliser les arguments les plus pertinents pour mobiliser le chef d'entreprise.

### 2.2 Les objectifs en prévention : établir des priorités

La nécessité d'une approche métier et la nécessité d'apporter des solutions opérationnelles au chef d'entreprise induisent également un travail d'analyse précis de la sinistralité dans chaque métier. Ces éléments relèvent avant tout de la compétence des préventeurs. Les contrôleurs de sécurité des Caisses régionales ont cette connaissance de la réalité du travail dans les entreprises visées. Si néces-

saire, ils peuvent se rendre en entreprise pour mener certaines observations. En complément de ces éléments qualitatifs, les préventeurs disposent des données statistiques de la CNAMTS qui offrent une vision de la sinistralité dans le secteur. Cependant, ces données s'avèrent souvent être insuffisamment précises pour préconiser des mesures opérationnelles. La lecture et l'analyse d'un nombre significatif de déclarations d'accident du travail (DAT) par les agents des Caisses régionales permettent d'affiner ces informations statistiques en les associant à des situations de travail concrètes. Evidemment, le besoin en prévention n'est pas limité aux seuls accidents du travail et les objectifs viseront également la prévention des troubles musculosquelettiques, des risques psychosociaux et des risques chimiques, en les traitant toujours sous l'angle du métier.

### 2.3 Le besoin d'accompagnement de l'entreprise : outils et relais

Au regard de la complexité perçue par les chefs d'entreprise de la mise en œuvre d'une démarche de prévention, ceux-ci expriment le besoin d'être accompagnés, notamment pour la formalisation de recommandations concrètes. Le nombre élevé d'entreprises ne permettant pas l'accompagnement individuel par un spécialiste de la prévention, il est donc nécessaire de s'appuyer sur d'autres acteurs, présents au côté des entreprises sur d'autres sujets que la santé au travail. Pour les actions ne nécessitant pas de compétence spécifique, il est judicieux de favoriser la démarche autonome de l'entreprise.

Suivant le niveau de compétence requis, l'accompagnement de l'entreprise se répartit en trois catégories :

1. L'action autonome de l'entreprise, par un message et des outils appropriés.
2. La mobilisation et l'accompagnement de l'entreprise par un relais non préventeur : organisation professionnelle, établissement consulaire, organisme paritaire collecteur agréé, centre technique ou pôle d'innovation, expertise comptable ... Ces structures peuvent promouvoir la santé et la sécurité au travail, mais également accompagner les entreprises de deux manières : la transmission d'informations prescrites par les experts en prévention et l'accompagnement de l'entreprise après avoir acquis un premier niveau de compétence auprès de ces mêmes experts.
3. L'accompagnement par les experts - services de santé au travail, caisses de sécurité sociale, consultants - est nécessaire lorsqu'une action nécessite un haut niveau de compétence.

## — 3. DÉMARCHES PARTENARIALES ET OUTILLÉES, EXPÉRIMENTATION DANS CINQ MÉTIERS

Sur la période de la COG AT/MP, 2014-2017, une expérimentation est menée par la branche Assurance maladie Risques professionnels de la Sécurité sociale (CNAMTS-INRS et CARSAT/CRAMIF/CGSS) afin d'accompagner quatre professions constituées de petites entreprises : la restauration traditionnelle, la réparation automobile, la maçonnerie et le transport routier de marchandises (figure 4). Une cinquième profession, le commerce de détail non alimentaire complète le dispositif.

### 3.1- Offres sectorielles adaptées aux besoins

Pour chacun de ces métiers, un travail d'enquête, d'analyse de la sinistralité et d'exploration des besoins a été conduit en suivant les principes décrits ci-dessus par des groupes de travail rassemblant des préventeurs des Caisses régionales et de l'INRS. Parallèlement un travail de définition des types de supports les plus adaptés aux TPE a été conduit par l'INRS. Ces travaux ont permis de faire émerger une offre de supports de prévention qui s'articule ainsi :

**Une page web** sur le site Internet de l'INRS pour chacun des métiers. Elle rassemble ou oriente vers tous les supports destinés aux TPE de ce secteur. Chacune de ces pages bénéficie d'un lien court explicite (ex : [www.inrs.fr/garages](http://www.inrs.fr/garages)) facile à retenir s'il est simplement lu dans un courrier, un article ou sur une affiche. Tous les supports diffusés dans le cadre d'un programme métier, ainsi que les sites web, newsletters et autres communications des partenaires du projet orientent vers cette page.

**Un socle de mesures incontournables** attendues de la profession. Pour chaque métier, une sélection de mesures de prévention « basiques » a été faite, l'idée étant de prescrire aux professionnels quelques actions simples et peu coûteuses correspondant aux principaux risques de leur secteur. Ce socle est formalisé sur des fiches très courtes qui apportent une solution face à une situation de risque fréquemment rencontrée dans le secteur d'activité. Ces documents sont disponibles sur la page Internet dédiée au métier.

**Un outil d'aide à l'évaluation des risques en ligne.** Pour quatre métiers, l'INRS a développé un outil OIRA (Online interactive Risk Assessment/Evaluation des risques interactive et en ligne) adapté au métier <sup>4</sup>. Ce logiciel développé et mis à disposition par l'EU-OSHA (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail), permet de développer des outils sectoriels qui sont ensuite gratuitement proposés aux TPE. Ces outils guident les utilisateurs dans le processus d'évaluation des risques et suggèrent des mesures de prévention adaptées au contexte d'une TPE du secteur. L'entreprise peut éditer et télécharger son Document Unique ainsi que le plan d'action qu'elle aura élaboré à l'aide de l'outil (plus de 15 000 sessions ont été ouvertes dans les outils OIRA français).

**Un dépliant de mobilisation** très court complète cette offre. Il vise à interpeler les chefs d'entreprise en s'appuyant sur des chiffres-clés, pointe les principales causes d'accidents du travail et de maladies professionnelles et oriente vers la page web où l'entreprise trouvera toutes les ressources qui lui permettront de passer à l'action. Le format de ce document autorise une diffusion massive permettant de garantir que chaque TPE des métiers visés a été destinataire d'une information sur le sujet. Ainsi, dans le cadre des programmes nationaux, 153 000 documents ont été diffusés aux entreprises employant de 1 à 19 salariés des secteurs ciblés.

**Outils complémentaires.** Au-delà de ces éléments de base, les démarches sectorielles peuvent servir de vecteurs pour porter d'autres actions ou outils du réseau prévention de l'Assurance maladie Risques professionnels et de l'INRS. Réciproquement, ces outils traditionnels peuvent être mobilisés pour renforcer un programme, notamment :

- L'outil MAVImplant qui est un logiciel d'aide à la conception des lieux de travail destiné à aider les TPE à formuler leurs attentes dans le cadre d'un projet de création ou de réaménagement d'un lieu de travail en y intégrant les exigences en matière d'hygiène et de sécurité. Les outils MAVImplant sont également construits sur une base sectorielle <sup>5</sup>.
- Les dispositifs Synergie qui visent à lutter contre la sinistralité importante qui touche les jeunes lors de leurs premières expériences professionnelles. Les dispositifs Synergie sont conçus eux-aussi sur une approche sectorielle. Chacun comporte deux volets : l'un vise à améliorer l'accueil en entreprise avec des supports d'échanges avec le jeune, l'autre est destiné aux enseignants des filières d'apprentissage et d'enseignement professionnel, pour les aider à intégrer les aspects santé et sécurité au travail à leur enseignement <sup>6</sup>.
- Des aides financières simplifiées (AFS) sont venues appuyer les programmes sectoriels en 2016. Elles permettent d'encourager le passage à l'acte de l'entreprise pour la mise en œuvre notamment des mesures de prévention du socle mentionné ci-dessus.

Cette offre vise à mettre en mouvement une partie des TPE des secteurs cibles en leur permettant de commencer à agir en prévention de manière autonome. Les outils numériques y occupent une place importante en raison des atouts qu'ils présentent pour ce type de démarches (M. Malenfer, 2014). La construction de cette offre permet également son appropriation par des partenaires relais qui peuvent ainsi contribuer à sa propagation.

### 3.2- Partenariats : des relais dans chaque secteur

Pour chacun des métiers, une collaboration a été mise en place avec un ou plusieurs partenaires relais. L'objectif de ces partenariats est de trouver parmi les acteurs au contact des TPE ceux qui pourront efficacement porter un message de prévention dans une posture de conseil et d'accompagnement de l'entreprise et dans une relation de confiance avec elle. A chaque fois, un travail a été accompli avec les partenaires pour s'assurer de leur intérêt à investir le sujet de la santé et sécurité au travail. Seuls des partenariats gagnants-gagnants apportant des garanties de longévité et d'implication sont retenus. Les différents programmes sectoriels comprennent donc chacun un volet partenarial :

- Pour la restauration, un partenariat a été établi avec les Chambres de commerce et d'industrie (CCI), visant notamment leurs conseillers tourisme, qui jouent auprès des restaurateurs, notamment dans les phases de création/reprise d'un établissement, le rôle de guichet unique sur la réglementation. Les organisations professionnelles sont également associées au programme. En 2015 et 2016, plus de 160 conseillers de CCI ont ainsi été formés par les Caisses de sécurité sociale de leur région. L'objectif de ces formations est de fournir aux conseillers les éléments de cadrage essentiels en matière de prévention (principes généraux, obligations réglementaires, règles de couverture assurantielle), de leur apporter un éclairage particulier sur la restauration (principaux risques, points de vulnérabilité) et de leur présenter les outils disponibles pour renseigner et accompagner les professionnels.
- Pour la réparation automobile, les organisations professionnelles du secteur (CNPA <sup>7</sup>, FNAA <sup>8</sup>), qui sont déjà fortement engagées sur la prévention des risques professionnels participent au programme. Le choix a été fait d'expérimenter avec ces partenaires, dans quelques régions pilotes, la mise en place de conseillers prévention sur le terrain (12 conseillers ont été formés). Ces postes sont co-financés par l'organisation professionnelle (qui est l'employeur du conseiller) et la CNAMTS. La mission de ces chargés de mission est de visiter physiquement un grand nombre de garages pour y faire de la sensibilisation du chef d'entreprise, enclencher ou réactiver le processus d'évaluation des risques et de proposer des mesures d'amélioration des postes de travail grâce aux outils mis à leur disposition. Après dix mois, cette action 2016-2017 a permis d'accompagner 1000 garages.
- Pour la maçonnerie, l'organisation professionnelle regroupant les constructeurs de maisons individuelles (LCA-FFB <sup>9</sup>) est le bon vecteur pour atteindre les donneurs d'ordres de ces petites entreprises. La rédaction commune d'un document de bonnes pratiques, définissant un socle de mesures de prévention, permet d'identifier les dispositions incontournables pour garantir la santé et la sécurité sur les chantiers. En les intégrant dans les marchés, le donneur d'ordres contribue à la diffusion rapide des solutions préconisées et atténue la concurrence des entreprises moins-disantes. Pour compléter le dispositif d'information des maçons, un partenariat avec les distributeurs de matériaux permet de les atteindre sur un lieu de passage habituel.
- Pour le transport routier de marchandises, l'OPCA <sup>10</sup> Transports et Services (OPCA T&S) s'implique notamment par l'accompagnement des petites entreprises dans un diagnostic sur leurs ressources

humaines. Les échanges avec cet organisme collecteur des fonds dédiés à la formation professionnelle dans le secteur ont permis de valider la pertinence d'un partenariat au regard de différents critères : organisme paritaire ancré sur le métier, stratégie clairement orientée vers les TPE, positionnement et légitimité auprès des entreprises sur les aspects RH et social, réseau de terrain permettant de toucher en direct un très grand nombre d'entreprises du transport. Ce partenariat se traduit opérationnellement par une diversité d'actions encadrées par une convention, notamment :

- formation de l'ensemble des conseillers de terrain de l'OPCA T&S (plus de 100 conseillers formés en 2015 et 2016) ;
- formation du réseau des consultants référencés par l'OPCA T&S pour intervenir en entreprises dans le cadre de prestations de diagnostic et d'accompagnement financées par l'OPCA ;
- interventions des Carsat dans les réunions d'information organisées par l'OPCA ;
- intégration d'un module prévention dans l'offre de formation des tuteurs d'entreprise en e-learning.

Dans une approche interprofessionnelle, les experts comptables sont également des partenaires pour accompagner l'entreprise, bénéficiant de la confiance du chef d'entreprise et d'une bonne connaissance de l'entreprise. Ils sont bien positionnés pour rappeler aux dirigeants les obligations réglementaires en matière de santé au travail. Dans l'expérimentation menée avec cette profession (40 conseillers formés), les cabinets accompagnent le chef d'entreprise dans la réalisation de l'évaluation des risques.

Ces relais contribuent à diffuser le message de prévention, à inciter le chef d'entreprise à mieux prendre en compte les risques professionnels et à agir dans la mise en œuvre des solutions proposées.

#### — 4. DISCUSSION

Afin de discuter de la pertinence et de l'apport de ces approches, nous proposons ici de confronter les actions exposées ci-dessus à une typologie de modèles d'actions de prévention à destination des petites entreprises proposée par Marc Favaro du département Homme au Travail de l'INRS, dans le cadre des travaux qu'il avait conduits sur la prévention dans les petites entreprises (Favaro, 2004).

Cette typologie prend en compte un certain nombre de données descriptives d'une sélection d'actions observées et analysées, pour ensuite les classer en quatre catégories sur la base de deux critères : « l'Asymétrie de la relation » qui oppose une construction de l'action basée sur de l'expertise à une construction participative et la « Distance au terrain » qui oppose une proximité avec l'entreprise à une action plus distante à l'échelle de la profession (cf. tableau I). L'auteur propose ainsi quatre modèles d'action : Intervention, Traduction, Transaction et Diffusion (cf. tableau II).

L'idée n'est pas ici d'essayer de faire entrer les programmes décrits ci-dessus dans telle ou telle case mais plutôt de les confronter aux principaux leviers et freins que cette typologie fait ressortir. Les contraintes de moyens au regard de l'importance de la cible et le choix de conduire des actions de mobilisation de masse vont naturellement tendre à associer ces programmes d'action plutôt aux catégories Diffusion et Transaction. Mais sans pour autant se démarquer totalement de certaines caractéristiques des deux autres catégories.

Le modèle Traduction est le plus éloigné des approches retenues dans la mesure où il implique la co-construction de solutions de prévention pratiquement « sur-mesure » à partir de situations-sources. Le choix de l'approche métier apporte cependant un compromis, basé sur les situations les plus fréquentes dans la profession, mais avec des solutions standard.

Le modèle Intervention, qui implique par exemple une visite de l'entreprise, n'est pas absent des programmes mais avec une spécificité. Le contact direct avec l'entreprise n'est pas assuré par un préventeur mais par un partenaire de proximité. L'avantage est d'éviter les situations de tensions qui peuvent accompagner des visites parfois perçues comme des contrôles. L'inconvénient est une moindre compétence de l'intervenant, qui est cependant outillé avec des ressources validées.

Toutes les caractéristiques du modèle Transaction se retrouvent dans les programmes TPE présentés. Notamment l'ingénierie qu'ils imposent en amont et qui limite la capacité de déclinaison sur de nombreux métiers. Mais aussi la forte intégration des contraintes et spécificités de la profession visée.

La proximité avec le modèle Diffusion est elle aussi évidente, avec certaines nuances. L'important effort d'analyse des besoins et de compréhension du métier visé en amont permet de s'assurer que les supports produits correspondent bien à la situation de la majorité des entreprises ciblées. Le volet partenarial des programmes permet d'accompagner la diffusion aval par des relais proches de l'entreprise.

On constate ainsi que ces programmes nationaux empruntent aux différents modèles d'action visant les TPE qui pouvaient préexister. Leur particularité étant sans doute dans la combinaison de modes d'action : diffusion de masse, mobilisation de réseaux d'acteurs (préventeurs, organisations professionnelles) pour construire des actions pertinentes. La délégation du contact direct avec l'entreprise à des acteurs relais non préventeurs et la prescription de solutions de prévention standard à l'échelle d'une profession constituent sans doute les éléments les plus originaux de ces démarches.

## BILAN ET PERSPECTIVES

**Adapter les démarches de prévention aux spécificités des petites entreprises devient aujourd'hui une nécessité.**

Le travail expérimental réalisé par les CARSAT/CRAMIF/CGSS, la CNAMTS et l'INRS pour mobiliser les petites entreprises a permis de définir, pour chacun des métiers, un socle de mesures de prévention. En se basant sur l'expérience des préventeurs de terrain, ces mesures apportent des solutions aux situations à risques couramment rencontrées dans la profession tout en tenant compte de la facilité de mise en œuvre. Cette prévention « prescrite » répond à la nécessité d'apporter des solutions concrètes aux chefs d'entreprise.

Le second volet de la démarche est d'intégrer les différents « produits » dans une offre cohérente, articulée entre des documents imprimés et des documents et applications en ligne.

Le troisième volet de ce travail est l'approche partenariale, permettant d'atteindre un plus grand nombre d'entreprises. C'est la plus forte innovation de cette expérimentation, puisqu'elle positionne des acteurs qui n'étaient pas présents sur le champ de la santé au travail, notamment pour l'OPCA Transports et Services et pour les cabinets d'expertise comptable. Pour d'autres, elle renforce leur engagement sur ce sujet (cas des organisations professionnelles, des CCI et des donneurs d'ordres).

Ces différents points font l'objet d'une évaluation (en cours) qui impliquera certainement des ajustements. D'ores et déjà, les différents produits ont fait l'objet de retours positifs de la part des entreprises.

Le choix d'une approche métier pose aussi la question de sa déclinaison et des moyens qu'elle nécessiterait. Une expérience plus récente, conduite à destination du commerce de détail non

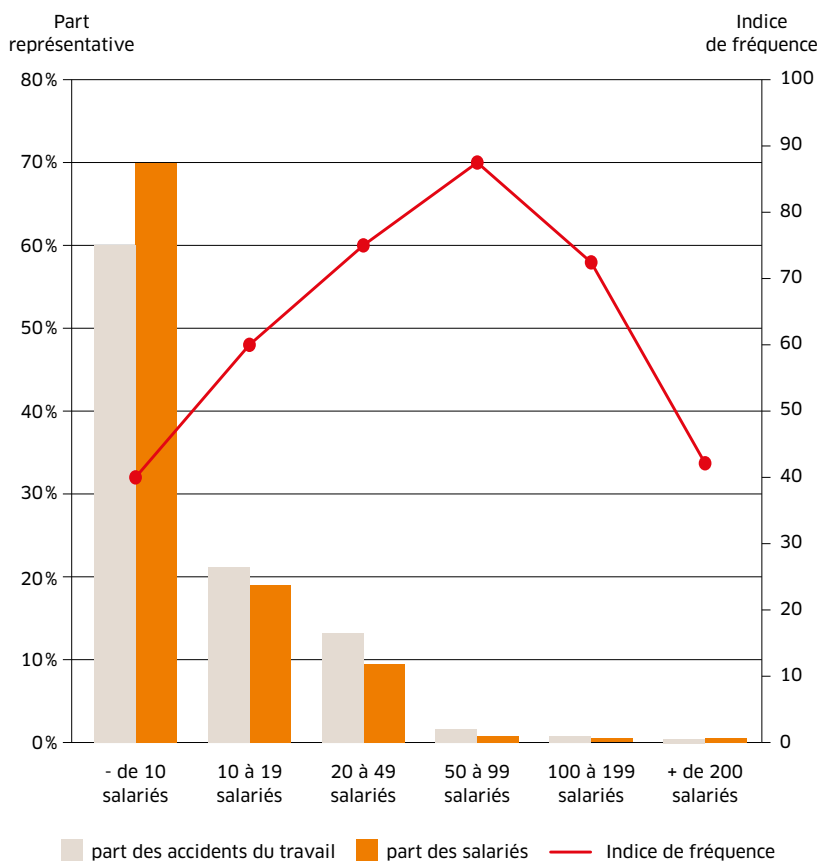


alimentaire, montre que les outils désormais « standardisés » peuvent assez facilement être déclinés sur un nouveau secteur cible en capitalisant à partir de certains contenus récurrents. De plus cette action conduite à l'échelle d'un secteur permet de couvrir de nombreux métiers dont les problématiques de prévention sont assez proches. La couverture progressive des principaux secteurs a minima par une offre d'information et d'outils est donc envisageable. La dimension partenariale des actions nécessite cependant une implication forte qui pourrait conduire à privilégier des partenariats avec des acteurs couvrant de nombreux métiers comme les réseaux consulaires.

Plus globalement, le nombre des petites entreprises et leur situation particulière nécessitent une coordination des acteurs institutionnels en charge de la santé au travail et une implication plus forte des acteurs proches de l'entreprise, la répartition des rôles entre les différents intervenants s'appuyant sur leurs compétences respectives.

Les orientations de la politique de santé au travail ont été adoptées par les partenaires sociaux dans le Plan Santé au Travail n°3. Elles privilégient des modalités d'action adaptées aux préoccupations de la petite entreprise, une coordination des acteurs intervenants et une mise en cohérence des messages portés. Les démarches menées dans les quatre métiers peuvent servir les ambitions de ce Plan Santé Travail.

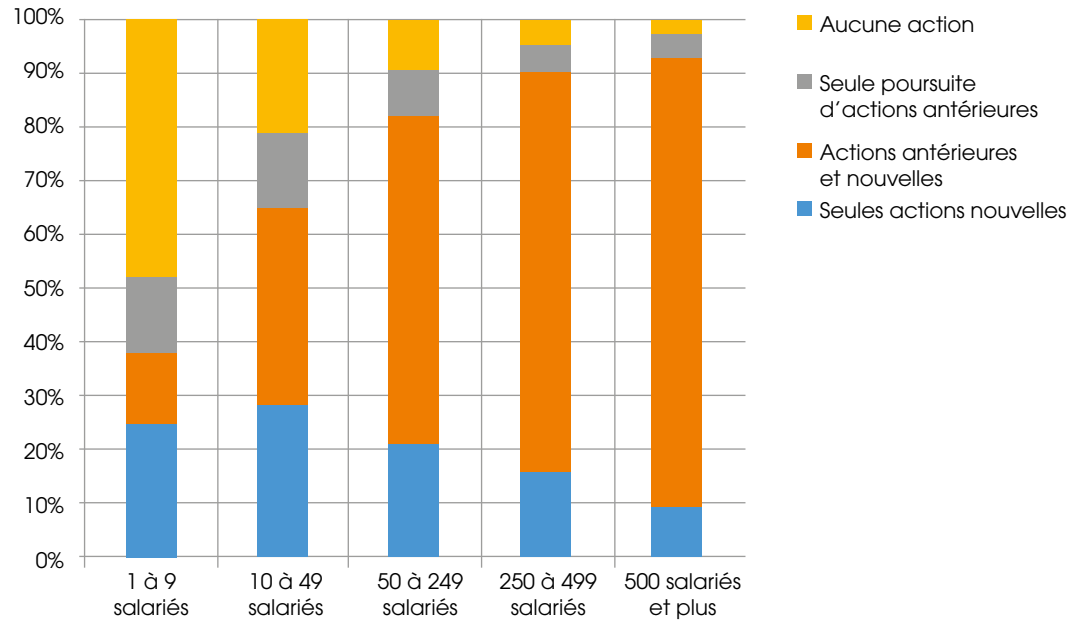
Figure 1 : répartition des effectifs salariés et des accidents du travail selon la taille de l'entreprise dans la réparation automobile



Source: CNAMTS

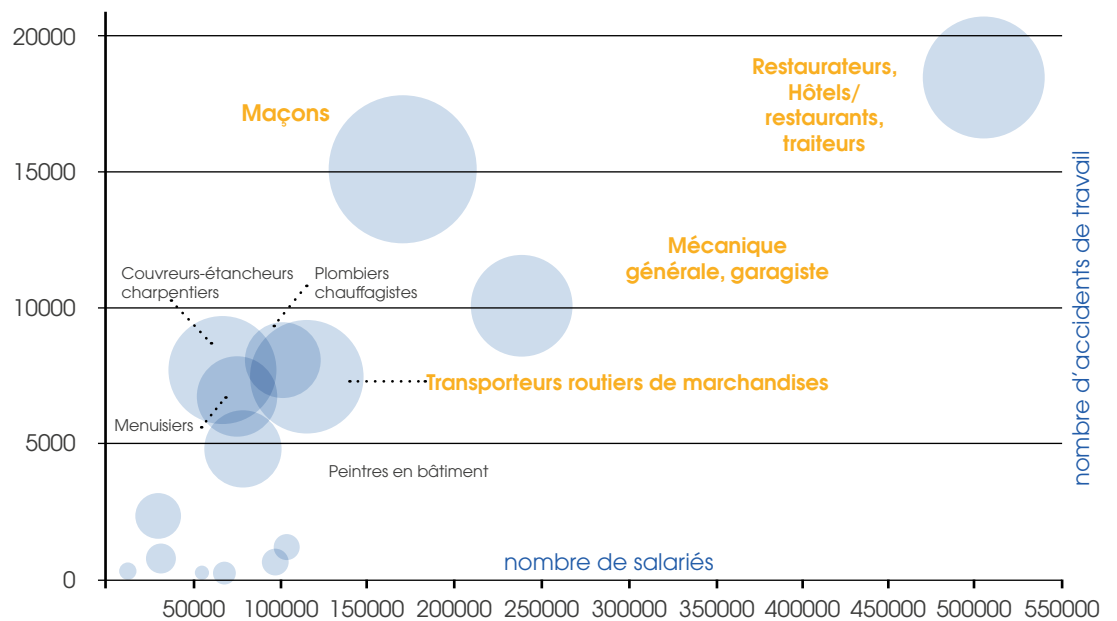
**Figure 2 : Actions de prévention dans les 12 derniers mois selon la taille de l'entreprise.**

Source Dares analyse n°13 mars 2016



**Figure 3 : Classification des secteurs en fonction des effectifs salariés dans des entreprises de moins de 20, du nombre d'AT et du coût des AT/MP et accidents de trajet.**

Source : Etude DRP/Mission statistique n° : 2012-116



**Tableau 1**

Prévention vers les petites entreprises : typologie de modèles d'actions  
 Prevention for small enterprises : typology of the action models

		Distance au terrain		
		-	+	
Asymétrie de la relation	-	« Traduction »	« Transaction »	Participatif
	+	« Intervention »	« Diffusion »	Expertise
		Action vers l'entreprise	Action vers la profession	

**Tableau 2**

Prévention vers les petites entreprises : illustration de modèles d'actions  
 Prevention for small enterprises : illustration of action models

DESCRIPTEURS	MODÈLES	INTERVENTION	TRADUCTION	TRANSACTION	DIFFUSION
		I	II	III	IV
<b>DÉFINITION GÉNÉRALE</b>		Produire une action locale de prévention à partir d'une situation-source, fortement spécifiques SST	Produire une action locale de prévention à partir d'une situation-source, spécifiques SST ou non (p. ex. ARTT)	Élaborer un dispositif de prévention par mobilisation d'un réseau d'acteurs d'entreprises et externes	Produire et émettre des informations standardisées de prévention vers des destinataires prédéfinis
<b>EXEMPLES D' ACTIONS OU PRATIQUES</b>		- Action « livreurs de matériaux » (CRAM) - Visites (divers : p. ex. CRAM, Inspection du travail)	- Action USAT - Outil NOVIBOIS (Grosjean, INRS) - Outil MAECT (OPPBTP)	- APB filière viande (CNAM/CRAM/INRS) - Campagne 3M (CRAM) - Action « synergie » (CRAM)	- Memento PME - Divers guides ERP - « Good practices » (ENWPH) - Plans collectifs (ministère du Travail)
<b>MODES DE FORMATION DES PROBLÈMES</b>		Identifiés localement et a priori par l'intervenant (p. ex. repérage d'infraction)	Exprimés a priori par ou vers l'entreprise (p. ex. remarque par médecin du travail)	Formulés collectivement dans un dispositif en réseau (P. ex. survenues d'accidents)	Définis en amont par organismes spécialisés (p. ex. à partir de statistiques nationales)
<b>INFORMATIONS PRINCIPALES EXPLOITÉES</b>		Techniques, juridiques, « état de l'art » (expertise des intervenants)	Techniques, financières, conjoncturelles (mobilisées par l'entreprise)	Toutes informations légitimées (par mise en circulation dans le réseau)	Informations normalisées (réglementaires, scientifiques & techniques)
<b>AVANTAGES</b>		- Simplicité - Rapidité - Réactivité	- Souplesse - Adaptation optimale aux divers contextes	- Responsabilisant - Intégration forte des contraintes spécifiques	- Large couverture - Standardisation des problèmes et solutions
<b>INCONVÉNIENTS</b>		- Actions ponctuelles - Sources possibles de tensions ou malentendus ?	- Peu généralisable - Peu évolutif - Fragilité des solutions ?	- Complexité - Vulnérabilité au contexte socio-politique ?	- Actions décontextualisées - Usages aval non intégrés - Impact hypohyétique ?

- 1 Carsat (Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail), CRAMIF (Caisse régionale d'assurance maladie d'Ile-de-France), CGSS (Caisse générale de sécurité sociale, dans les quatre départements d'outre mer).
- 2 Indice de fréquence (IF) = (nb des accidents en premier règlement/effectif salarié) x 1 000.
- 3 Les règles de tarification des AT/MP instaurent un taux de cotisation identique dit « taux collectif » pour toutes les entreprises employant moins de 20 salariés relevant du même numéro de risque (activité).
- 4 Pour en savoir plus sur le projet OiRA : [www.inrs.fr/oira](http://www.inrs.fr/oira) et [www.oiraproject.eu](http://www.oiraproject.eu)
- 5 Pour en savoir plus sur MAVImplant : [www.inrs.fr/mavimplant](http://www.inrs.fr/mavimplant)
- 6 Pour en savoir plus sur les dispositifs Synergie : <http://www.esst-inrs.fr/synergie/>
- 7 Conseil national des professionnels de l'automobile.
- 8 Fédération nationale de l'artisanat de l'automobile.
- 9 Les Constructeurs et aménageurs de la Fédération française du bâtiment.
- 10 Organisme paritaire collecteur agréé.

## Bibliographie

**COG (2014)**, Convention d'Objectifs et de Gestion 2014-2017 pour la branche Accidents du travail/Maladies professionnelles, <http://www.risquesprofessionnels.ameli.fr/>

**Commission européenne (2014)**, « EU Occupational Safety and Health (OSH) Strategic Framework 2014-2020 », Employment, Social Affairs & Inclusion, Bruxelles.

**Dares (2016)**, « Enquête Conditions de travail 2013 », in *Analyses*, n° 13, <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/>

**EU-OSHA (2016a)**, *ESENER : Enquête européenne auprès des entreprises sur les risques nouveaux et émergents*, in <https://osha.europa.eu/fr/surveys-and-statistics-osh/esener>

**EU-OSHA (2016b)**, « Contextes et dispositions en matière de santé et sécurité au travail dans les petites entreprises de l'UE – Projet SESAME », in *Observatoire européen des risques*.

**Favaro M. (2004)**, « Une typologie de modèles d'actions de prévention à destination des petites entreprises », in HST 1<sup>er</sup> trimestre, (ref : ND 2203 – 194 – 04).

**Hasle, P. et al. (2011)**, « The Working Environment in Small Firms : Responses from Owner-Managers », in *International Small Business Journal*, September.

**Laine, P. et Malenfer, M. (2015)**, « Risques professionnels et prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles : perception dans les entreprises de moins de 50 salariés », in *Références en Santé au Travail*, mars.

**Malenfer, M.** « Evaluer les risques professionnels dans les TPE : les atouts du numérique », in *Hygiène et Sécurité du Travail*, mars. Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, (2016), Plan Santé au Travail 2016-2020 : <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/pst3.pdf>

**SUMER (2016)**, Surveillance médicale des expositions aux risques professionnels, Edition 2016-2017, « Les risques professionnels », in : <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/>

**Viavoice-INRS (2015)**, *Les PME et les Risques professionnels*, Enquête Viavoice-INRS auprès de 1002 chefs d'entreprise de moins de 50 salariés.

# INTRODUIRE L'USAGE DU NUMÉRIQUE DANS UNE TPE :

comment intégrer la singularité des pratiques de travail  
dans le déploiement de nouveaux outils ?

**Frédéric Huet**

frederic.huet@utc.fr

**Nathalie Darène**

nathalie.darene@utc.fr

Sorbonne Universités, Université de technologie de Compiègne,  
EA 2223 Costech (Connaissances, Organisation et Systèmes Techniques)

L'introduction et la diffusion des outils numériques dans les TPE demeurent moins répandues que dans les grandes entreprises, alimentant ainsi une sorte de fracture numérique. L'enjeu de notre contribution est d'en saisir les implications lors d'une démarche d'introduction de ces outils. Pour cela, nous souhaitons, au travers d'une approche méthodologique que nous qualifions de recherche technologique, souligner et dépasser les limites à l'adoption de ces nouvelles technologies. C'est ce questionnement qui accompagne le projet Cesaco, durant lequel un outil numérique de prise de notes a été co-construit entre utilisateurs de la TPE partenaire et chercheurs/développeurs, pour initier la diffusion à partir d'une exigence de situation problématique. Une enquête préliminaire a été menée auprès de 32 entreprises afin d'identifier les champs pertinents d'expérimentation pour les PME/TPE et nous a conduits à identifier la prise de notes comme une activité régulière mais qui échappe à toute capitalisation, malgré la richesse des traces consignées sur ces notes. Notre démarche, issue du pragmatisme, repose sur une exigence d'articulation et d'itérations entre les contributions propres aux sciences de l'ingénieur (conception et modélisation) et celles issues des SHS (théorie des organisations et des connaissances). Et elle tente de conjuguer, autour de cette production d'artefact, une exigence de production technique et d'éclairage de la problématique de la gestion des connaissances dans les TPE. C'est cette double articulation Sciences de l'ingénieur/SHS et situation problématique/problématique scientifique qui caractérise la recherche technologique.

L'introduction et la diffusion des outils numériques dans les TPE demeurent moins répandues que dans les grandes entreprises, alimentant ainsi une sorte de fracture numérique dont un des facteurs serait la taille des entreprises. L'enjeu de notre contribution n'est pas de discuter ce lien entre taille de l'entreprise et usages du numérique, mais d'en saisir les implications lors d'une démarche d'introduction de ces outils. Pour cela, nous souhaitons, au travers d'une démarche méthodologique que nous qualifions de recherche technologique, souligner et dépasser les limites à l'adoption de ces nouvelles technologies. Trois facteurs, d'après notre étude exploratoire, contribuent à limiter l'engouement de ces petites

MOTS-CLÉS

annotation,  
usages du numérique,  
TPE, pragmatisme,  
recherche technologique

structures pour adopter ces nouvelles technologies : une coordination qui repose efficacement sur une interaction directe à préserver, des outils jugés surdimensionnés par les TPE, une difficulté d'apprentissage collectif.

Cette faible diffusion engage un questionnement conceptuel et méthodologique. Sur le plan conceptuel, comment saisir – au-delà des dimensions tacites, informelles, individualisées, fréquemment convoquées – le statut spécifique de la connaissance dans les TPE ? Et comment en tirer les enseignements méthodologiques pour un déploiement possible de ces technologies ? Avant de développer ces questionnements, nous présenterons succinctement le projet Cesaco, sur lequel s'appuie cette contribution et qui a conduit au développement d'un outil de prise de notes.

## — 1. DÉVELOPPER UN OUTIL DE PRISE DE NOTES DANS UNE TPE

A l'issue de travaux et d'observations préliminaires, le projet CESACO (voir encadré ci-dessous) s'est concrétisé par le développement d'un outil de prise de notes, destiné à faciliter la capitalisation d'informations et à améliorer l'articulation des exigences commerciales et techniques de l'activité dans une TPE (Très Petite Entreprise) partenaire du projet.

### **Le projet Cesaco 1 : assister la gestion des connaissances dans une TPE**

L'enjeu opérationnel du projet Cesaco est d'introduire un outil de gestion et de capitalisation des connaissances dans une TPE de construction mécanique de l'Oise, spécialisée dans la production de mors de serrage. Cette petite structure fait face à une incertitude quant au maintien de son activité et de sa cohérence étant donné les risques de départs d'acteurs considérés comme « clés » dans l'organisation. L'introduction d'un dispositif numérique facilitant la capitalisation de connaissances et l'apprentissage collectif permettrait, telle est l'hypothèse initiale, de surmonter ces difficultés en réduisant la dépendance de l'organisation à certains de ses membres.

Pour ce faire, le développement s'appuie sur une infrastructure, Memora, développée et alimentée au fil de différents projets. Il s'agit, dans le cadre du projet Cesaco de « dimensionner », de contextualiser et de faciliter l'appropriation de cet outil informatique à notre TPE partenaire, étant donné que ce dispositif n'a jamais été « mis à l'épreuve » de ces organisations de petite taille.

La singularité du projet a été l'interaction continue et sur la durée entre les acteurs de la TPE partenaire, les chercheurs en informatique (Sciences de l'ingénieur) et les chercheurs en SHS permettant ainsi de profiter des atouts d'une interdisciplinarité.

Le partenaire, Tour Equipement (TE), est une TPE de l'Oise de 12 personnes en mécanique générale, spécialisée dans la conception et la production de mors de serrage. Elle est reconnue pour la qualité de ses produits mais traverse une période difficile car les PME, qui représentent la majorité de ses clients, eux-mêmes en difficulté de trésorerie et en recherche d'activités, tentent de plus en plus de produire leurs propres mors de serrage. L'entreprise TE a une avance due à son expertise mais doit absolument consolider toute l'expérience pour prétendre la garder. Or, l'entreprise, en dehors de son dirigeant (assez peu présent), repose sur 3 personnes : le responsable de production (dédié à l'organisation de la production et des approvisionnements), mais surtout les responsables commercial (acteur nomade de l'organisation) et technique (véritable « mémoire » de l'entreprise, référence incontestée auprès des clients et collègues). Les interactions entre ces deux responsables sont constantes. Ils sont

complémentaires et les réponses aux clients, quelle que soit la nature des demandes, ne peuvent être élaborées qu'en étroite concertation. Cette collaboration continue repose sur des échanges oraux ou autour de documents annotés rapidement, qui relèvent quelquefois du gribouillage, sans qu'aucune trace ne soit conservée malgré les informations remobilisables (pour d'autres commandes, par exemple) qu'ils renferment. Cette mémoire des expériences ne semble enregistrée que dans la « tête » des deux acteurs, peu enclins à l'usage d'outils numériques (si ce n'est le minimum comme le téléphone et les mails). Ils reconnaissent le risque de cette faible capitalisation mais reconnaissent aussi que c'est là leur plus-value et leur axe de négociation si besoin. Cette connaissance tacite et inaccessible va ainsi à l'encontre d'un accès collectif à l'information pour une meilleure efficacité organisationnelle.

Loin de proposer, voire prescrire, une solution numérique répondant aux exigences supposées de ces petites entreprises, notre approche empirique a consisté en une phase d'observation et de formalisation d'une situation problématique pour laquelle une solution numérique pourra être co-construite avec les futurs utilisateurs. Le principe méthodologique n'est donc pas de contextualiser une solution préalablement définie (même si une architecture pré-existante servira de base technique), mais d'initier le développement technique à partir d'une construction de réponse à une situation problématique.

Afin de cerner progressivement les pratiques singulières de notre partenaire, et les difficultés auxquelles il est confronté, nous avons dans un premier temps mené 4 entretiens semi-directifs auprès des 3 responsables ci-dessus présentés ainsi qu'avec la responsable administrative et financière de l'entreprise (interface avec le dirigeant et les prestataires externes de l'organisation) en prenant le temps d'une observation de leurs pratiques de travail dans leurs locaux. Grâce à la confrontation des entretiens et des observations, (tous enregistrés sur des fiches situations) nous avons pu détecter que le cœur de la problématique d'accès à des informations non capitalisées et pourtant essentielles, se situe lors des tournées du commercial chez les clients, alors même qu'il n'a plus la proximité avec son collègue, le responsable technique, ni accès à tous les « papiers, post-it, plans annotés » qui s'éparpillent dans les bureaux.

Une observation in-situ lors d'une tournée avec le responsable commercial a donc été organisée. Cette observation s'est faite à la fois lors de la préparation de la tournée et pendant la tournée. Elle a permis d'observer en situation la relation avec 12 clients, réguliers, occasionnels ou prospects. Malgré « un coffre bourré de dossiers », le responsable commercial regrette en permanence de n'avoir accès à des données qu'il sait disponibles en vrac au bureau : « c'est galère, je pourrais répondre de suite mais je n'ai pas les données sur moi, je reviendrai vers eux », déplore le commercial, qui se souvient vaguement d'une demande similaire par un autre client quelques semaines ou mois avant, mais qui n'en n'a plus de traces et dont il espère en rentrant retrouver les papiers annotés. Armé de fiches clients, il note à la sortie dans sa voiture les points clefs de la visite. Mal installé dans son véhicule, les notes sont difficilement lisibles par d'autres. Cette observation a permis de qualifier la temporalité de cette prise de notes, de spécifier les contextes dans lesquels celles-ci sont établies et les registres routiniers ou perturbés dans lesquels elle s'inscrit.

Cette « précarité » dans la consignation et l'échange d'informations (en tournée ou dans l'entreprise) génère des situations un peu tendues lorsqu'il s'agit de répondre dans l'urgence à un client. La réponse passe par une réponse collective, fondée sur une médiation verbale (en présence ou par téléphone) notamment entre le responsable technique et le responsable commercial. Cette réponse s'effectue fréquemment en référence à des expériences passées, mais qui ne peut s'appuyer que

sur peu de traces. Pourtant, des « traces » de ces expériences ont existé, sous forme d'annotations sur plans, de différents brouillons, de post-it... et autres inscriptions.

Notre attention s'est ainsi focalisée sur cette situation problématique. Suite à plusieurs itérations avec les parties prenantes de ces situations, un scénario d'usage s'est progressivement construit avec les futurs utilisateurs. Différentes versions intermédiaires ont été proposées à ces derniers, remaniées sur la base de leurs tests. Les caractéristiques principales de cet outil sont de fournir un outil de prise de notes simple, avec nombre d'informations pré-saisies pour accélérer la prise de notes, ainsi que des champs d'information faciles d'accès permettant de saisir et d'accéder à des informations techniques ou commerciales. Il doit également permettre d'associer ces notes à d'autres notes ou documents, afin de faciliter le maillage entre les différentes sources d'information. Etant donné les contraintes d'accès réseau, cet outil permet une saisie hors connexion et synchronisable a posteriori. L'information est également mutualisée ou privatisée, c'est-à-dire diffusée collectivement ou exclusivement stockée sur un terminal personnel (PC, tablette, téléphone). Ce matériau sur les situations d'usages a été la base du développement pour nos collègues chercheurs/développeurs en informatique.

## — 2. ENSEIGNEMENTS SUR LA DIFFUSION DES OUTILS NUMÉRIQUES DANS LES TPE

Préalablement à l'expérimentation menée chez notre partenaire, et sur la base d'un constat général d'une faible diffusion des outils numériques dans les petites organisations, une étude a été menée dans des TPE de l'Oise, également spécialisées dans la mécanique, afin d'identifier les champs pertinents dans lesquels les TPE/PME expriment des demandes. Nous avons ainsi mené 32 entretiens semi-directifs dans des PME picardes en mécanique générale (de 7 à 49 employés) portant plus particulièrement sur leurs pratiques et leurs besoins en lien avec les fonctions essentielles du management des connaissances : manager, repérer, actualiser, préserver, valoriser (Grundstein, M. 2000). Ces entretiens ont confirmé que la coordination repose essentiellement sur de l'interaction et de la supervision directes, dont les PME ne gardent que peu de trace. Les technologies numériques sont fréquemment perçues comme susceptibles d'altérer ces bénéfices au cœur même de l'avantage concurrentiel de certaines TPE : « On est une petite équipe, ça va plus vite de se parler, on gagne du temps et on n'est pas des machines », nous dit un responsable de conception.

Certaines travaillent à l'aide de post-it quand d'autres préfèrent des carnets mais aucune n'archive et, de fait, ne consulte ces supports destinés à la corbeille dès que la commande est traitée.

Egalement, les outils semblent dimensionnés pour de plus grandes organisations, posant inévitablement la question de leur adaptation aux usages et pratiques spécifiques des TPE. La TPE ne saurait se réduire à une « grande entreprise en plus petit » (Schumacher 1978 ; Huet 2010) et les outils et artefacts de son environnement ne peuvent ainsi être des réductions d'outils déployés dans les grandes organisations, pour lesquelles ils ont souvent été développés : « J'ai déjà reçu des commerciaux qui nous proposaient des outils numériques, ça donne envie mais c'est toujours trop compliqué pour ma petite boîte et aussi bien trop cher », déplore un dirigeant d'une PME.

Enfin, la faible diffusion de ces outils dans certaines entreprises pose évidemment la question des apprentissages collectifs que leur introduction implique. Engager ce « tournant numérique » ne s'impose pas spontanément et repose sur des processus d'apprentissage délibérés et d'appropriation de ces nouvelles technologies : « on a déjà assez de boulot pour pas se rajouter tout ça, entre nous on se comprend, on est de la même génération, alors ça va bien », explique un développeur technique.



Outils surdimensionnés par rapport aux usages des TPE, crainte de perte d'une certaine souplesse dans leur fonctionnement collectif, difficulté d'utilisation de ces outils, crainte de perte d'échanges entre les membres de l'organisation, formatage excessif des pratiques... Ainsi sont formulées les craintes ou réticences quant à l'adoption d'outils numériques dans les TPE que nous avons pu questionner. Loin d'améliorer la gestion des connaissances dans les TPE, ces dispositifs numériques sont fréquemment perçus comme « gommant » les spécificités de ces petites organisations et par là même leurs avantages. La connaissance dans les TPE se développerait et s'exercerait de manière singulière, comparée aux grandes entreprises.

Ces constats empiriques rentrent en tension avec la conceptualisation la plus répandue de la connaissance, dans les approches computo-représentationalistes. Dans ces dernières, la connaissance est associée à une manipulation de symboles logiques, de représentations, lors de processus internes. Repris dans les théories de l'organisation, ce paradigme problématise les processus cognitifs (connaissance, mémoire, apprentissage) comme des processus de traitement de l'information, cérébral ou artefactuel (Lorenz 2001). Cette réduction de la connaissance à un traitement de l'information conduit à considérer les connaissances de manière décontextualisée et largement codifiable. Or, ce que tend à dévoiler l'observation des connaissances dans les TPE, c'est précisément leur caractère contextuel et très partiellement codifiable. C'est pour intégrer au cœur de notre problématique ces caractéristiques contextuelles, culturelles, non codifiables et incorporées de la connaissance que nous considérons les apports de la pensée pragmatiste pour guider notre travail. Cette pensée permet, en quelque sorte, d'éclairer des « points aveugles » de la théorie computo-représentationaliste et oriente notre méthodologie d'expérimentation.

Les apports pragmatistes conduisent à adopter une posture interactionniste par rapport aux phénomènes étudiés, ce qui implique un double déplacement par rapport aux approches dominantes (Lorenz 2001) : privilégier l'analyse des modes de mise en relation et penser conjointement cognition et action.

Ce point de vue interactionniste invite, sur le plan de l'observation empirique à questionner prioritairement les modes d'usage, de circulation et couplage qui s'établissent entre les différentes parties prenantes et à interroger la mise en cohérence de toutes ces contributions distribuées au sein de l'organisation (Lorino, 2001).

Nos entretiens montrent que la prise de notes est bien une pratique très régulière, systématique et considérée comme importante dans les PME, mais échappant à l'activité de capitalisation. 18 interviewés sur 32 disent jeter les papiers notés chaque soir dans la corbeille au fur et à mesure, et 10 disent les glisser en vrac dans le dossier client pour le cas où ils auraient besoin de s'y référer mais finalement sans jamais retourner les consulter, faute d'un archivage cohérent. Les inscriptions par la prise de notes sont ainsi bien présentes dans les PME, la connaissance ne se « loge » pas exclusivement « dans la tête » des acteurs, cependant l'outil informatique n'a jamais été spontanément envisagé comme pertinent pour ces activités.

Dans l'étude de terrain qui fédère nos préoccupations, et plus largement dans le monde des TPE, la dépendance forte de l'organisation à certains acteurs est souvent invoquée comme pénalisante face aux enjeux de transmission et de capitalisation des connaissances. Si nous rejetons l'idée d'une connaissance dans la « tête des acteurs », il nous faut penser ces difficultés à partir des modes d'interaction qui peuvent s'établir entre ces « personnes clés » et leur environnement organisationnel : d'une part, en essayant d'identifier les médiations sur lesquelles reposent leur contribution au sein de l'organisation et, d'autre part, sur les possibilités d'interactions renouvelées qu'offriraient les différents artefacts susceptibles d'être mobilisés.

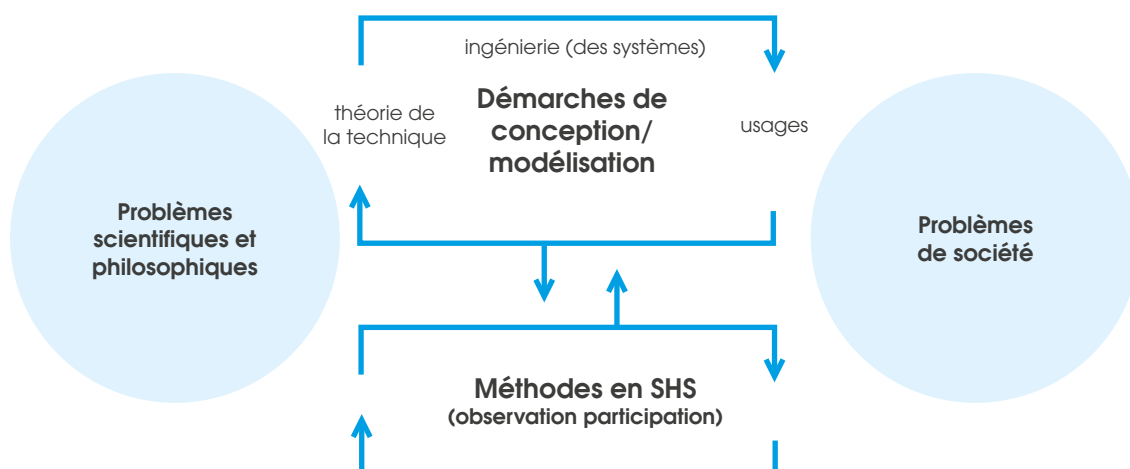
Les citations précédentes insistent, au-delà de la dimension distribuée de la cognition, sur sa dimension active. L'approche pragmatiste offre une dimension dynamique à l'analyse car elle s'ancre dans le registre de l'action et de la pratique. La connaissance est ainsi mobilisée et (re)construite face à des exigences de situations problématiques, au sein desquelles action et sens se co-construisent (Lorino, 2001 ; Journé et Raulé-Crosset, 2008).

Considérant que la connaissance relève de l'activité ou de l'action, la mémoire ne peut plus se concevoir comme un répertoire ou un stock ou une accumulation d'informations et de connaissances. Cette mémoire devient indissociable de l'action qui la constitue, une « action de se souvenir », un processus actif de remémoration impliquant des agents actifs et des artefacts techniques. Et ces artefacts ne doivent pas être considérés comme une mémoire mais comme des supports d'inscription de l'expérience passée, la mémoire ou la remémoration étant bien plus une faculté exercée dans le présent, sur la base de ces traces issues du passé (Grosjean et Bonneville 2009).

Puisque le projet vise à proposer un dispositif original de gestion des connaissances, il s'agit non pas de le considérer en tant que tel, mais bien dans une logique d'action collective, ce dispositif offrant de nouvelles opportunités d'inscription et en aucun cas un « miroir » de connaissances organisationnelles. L'enjeu est donc de développer ce dispositif en proposant et en accompagnant les processus d'expérimentation et d'appropriation qui initieront de nouvelles logiques d'action dans l'organisation.

### — 3. ENSEIGNEMENTS MÉTHODOLOGIQUES : QU'EST-CE QU'UNE RECHERCHE TECHNOLOGIQUE ?

L'ensemble des éléments présentés dans cette contribution n'invite pas tant à une conclusion sur les résultats du déploiement de l'outil numérique, étant donné le peu de recul actuel, qu'à une réflexion et des conclusions quant à la méthode déployée pour conduire ce projet. Nous mentionnions en introduction l'adoption d'un principe de recherche méthodologique, que nous pouvons, à l'issue de cette présentation, tenter de clarifier. Le schéma ci-dessous offre une représentation, générale, de cette recherche technologique **2**.



En tant que recherche technologique, cette posture engage de se « retrouver » autour de la production de dispositifs ou d'artefacts techniques. Il ne s'agit donc pas de conduire une recherche « hors-sol » mais bien de contribuer à une production technologique. Dans le cas de Cesaco, il s'agit du développement et de l'implémentation d'un outil pour une meilleure gestion des connaissances dans une TPE. Cette convergence sur la production technologique relève d'au moins deux exigences.

Tout d'abord, une exigence d'interdisciplinarité entre les sciences de l'ingénieur et les SHS. Les premières apportent leurs savoirs en termes de conception et de modélisation, indispensables à la production artefactuelle qui est la nôtre. Dans le cadre de notre projet, les théories des systèmes d'information et de gestion des connaissances ont nourri la contribution. Et les SHS sont indispensables à l'avancée de cette production technologique, à partir de leurs méthodologies d'observation et d'intervention. Par exemple, l'engagement dans une démarche située, ancrée dans les situations organisationnelles problématiques a permis d'orienter les contributions liées aux sciences de l'ingénieur. Cette exigence ne saurait être remplie à partir d'une juxtaposition d'apports, les sciences de l'ingénieur puis les SHS (ou inversement) mais à partir d'une étroite interaction tout au long du projet. Si ces interactions ne semblent pas spontanées, elles sont facilitées par la « rencontre » autour du dispositif technique à développer, sorte d'objet intermédiaire autour duquel se cristallisent les discussions, compromis entre les différentes contributions disciplinaires.

La seconde exigence est celle de l'objet même de cette recherche. Sans se réduire à une stricte contribution académique ou scientifique (de l'ordre d'une recherche plutôt fondamentale), pas plus qu'à une exigence de développement technique face à un problème technique (de l'ordre de l'ingénierie), la recherche technologique invite à conjuguer ces deux « pôles », scientifiques et sociétaux. Là encore cette focalisation sur la production technologique, pour qu'elle soit qualifiée de recherche, implique de mobiliser, problématiser et enrichir les connaissances disponibles, tout autant qu'elle implique de contribuer à mieux cerner et progresser par rapport à des enjeux d'ordre sociétaux. Nous avons été amenés à appréhender et problématiser la prise de notes dans une approche pragmatiste, susceptible d'éclairer les caractéristiques des connaissances. Alors qu'il est fréquemment invoqué que les petites organisations disposent d'une base de connaissances largement dépendante des individus qui la composent, nous avons pu mettre en évidence que ce constat mérite d'être affiné. Les connaissances organisationnelles sont largement « hors de la tête » des acteurs, distribués dans tout un environnement de travail. Mais à la différence des grandes organisations, ces traces ne font pas l'objet d'une standardisation ou d'un recensement systématique, ce qui les rend en partie transparentes, alors qu'elles jouent un rôle décisif dans l'action collective. L'ensemble de ces éléments théoriques a été mobilisé et produit en regard d'une volonté de mieux cerner le problème de la faible digitalisation dans le monde des TPE. Même si nous avons privilégié une contribution très locale et située, le problème qu'illustre et dont témoigne la situation analysée est bien celui de la diffusion du numérique dans ces petites organisations.

Ainsi, au travers de cette démarche de recherche, qui nécessite probablement d'être affinée, nous souhaitons défendre l'idée que les opportunités de développement technologique offrent à la fois un terrain propice à la résolution de problèmes concrètement constatés tout en poursuivant un objectif de construction de problématiques scientifiques et de production de connaissances. Loin de s'exclure, ces deux objectifs progressent alors de manière cohérente et synchronisée, aucun ne précédant l'autre dès lors qu'ils s'arriment à une production technologique située.

## CONCLUSION : UN REGARD NEUF SUR LES CONNAISSANCES DANS LES TPE

Fréquemment les connaissances tacites et inextricablement liées à quelques acteurs sont invoquées pour expliquer le faible recours aux outils numériques dans les TPE/PME. Les discours recueillis au fil de notre étude auraient pu conforter cette analyse. Cependant, l'observation montre que, loin d'être réductible à de la « pure activité cérébrale », de nombreux artefacts accueillent les inscriptions de cette connaissance. Dès lors que ces pratiques ne font pas l'objet d'une forte normalisation ou codification, elles peuvent rester relativement « transparentes ».

L'apport du pragmatisme, au fil de ce travail, a justement permis de ne pas négliger cet environnement, ou plus rigoureusement ces situations, dans lesquelles se développe et se renforce la connaissance. En accédant à ces situations, spécifiques, il devient alors pertinent d'outiller numériquement ces petites organisations, pour peu que ces nouveaux outils répondent à une exigence de situation. L'hypothèse, sous-jacente à la diffusion du numérique dans les TPE, est qu'au travers de la fourniture d'une solution spécifiquement dédiée à une situation problématique, l'appropriation de l'outil introduit débordera la situation initiale et permettra le développement de nouveaux usages, en enrichissant et en affinant progressivement cet outil.

---

<sup>1</sup> Capitalisation d'ExpertiseS et Apprentissage en Contexte Organisationnel. Projet de recherche financé par la région Picardie.

<sup>2</sup> Nous précisons que cette représentation de la recherche technologique est en partie issue du projet Cesaco, mais également d'autres projets menés au sein du laboratoire Costech de l'Université de Technologie de Compiègne. Il offre un cadre méthodologique partagé et travaillé par nombre de chercheurs de cette équipe pour proposer une approche originale dans la conduite de nos travaux de recherche.

## Bibliographie

**Grosjean S., Bonneville L. (2009)**, « Saisir le processus de remémoration organisationnelle. Des actants humains et non humains au cœur du processus », in *Anthropologie des connaissances*, vol.3, n° 2.

**Grundstein M. (2000)**, « From Capitalizing on Company Knowledge to Knowledge Management », in M. Maybury et al., (Ed.), *Knowledge Management, Classic and Contemporary Works*, p. 261-287, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press.

**Huet F. (2010)**, *Apprentissage collectif et dynamique coopérative : une étude empirique des PME françaises*, Editions Universitaires Européennes.

**Journé B. et Raulet-Crosset N. (2008)**, « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude », in *M@n@gement*, vol. 11, n° 1.

**Lorenz E. (2001)**, « Models of Cognition, the Contextualisation of Knowledge and Organisational Theory », in *Journal of Management & Governance*, n° 5.

**Lorino P. (2001)**, « La gestion des connaissances dans l'entreprise et le rôle instrumental des systèmes d'information et de gestion », in *Signaux*, n° 96.

**Schumacher E.F. (1978)**, *Small is Beautiful. Une société à la mesure de l'homme*, Ed. Contretemps, Le Seuil.

# LA PRÉVENTION DANS LES TPE À L'ÉPREUVE DES SPÉCIFICITÉS TERRITORIALES ET CULTURELLES :

## l'exemple d'actions collectives en Corse

### Philippe Négroni

Consultant - Scop A Fabrica di L'Omù,  
philippe.negroni@omu.coop

### Elise Effantin

Consultante - ESSOR Consultants,  
elise.effantin@essorconsultants.fr

La dimension culturelle et régionale dans les rapports au travail et la dynamique de développement des entreprises est généralement méconnue. Pourtant, dans un contexte de régionalisation, ces questions sont appelées à occuper davantage d'espaces. A partir d'actions collectives réalisées dans plusieurs secteurs économiques de la région Corse, nous proposons une réflexion sur la singularité des rapports professionnels dans ce type de structure. L'objectif est de mettre en évidence comment les proximités culturelles configurent les pratiques managériales et de prévention. Cet article se veut avant tout descriptif ; il propose un regard, un éclairage et une réflexion au travers de la connaissance empirique d'un territoire doté d'un particularisme propre, du point de vue des relations de travail et des spécificités culturelles.

Les TPE représentent en France un nombre important de salariés et d'artisans. Les chiffres de la DARES (2014) indiquent 20% d'entreprises du privé <sup>1</sup>. En région Corse, le paysage socio-économique est principalement doté d'entreprises de moins de 5 salariés, représentant l'essentiel des ressources productives (INSEE Corse) <sup>2</sup>. Les études, recherches ou ouvrages les concernant, en particulier sur le rapport au travail, sont peu abondants. Il existe quelques auteurs ayant pu conduire des réflexions à leur propos, mais celles-ci reposent pour la majorité sur des approches gestionnaires et moins sur les conditions de travail (M. Marchenay, 2003 ; S. Foliard, 2010 ; O. Torres, 2008, etc.). De plus, les études produites font écho d'actions réalisées au sein de TPE/PME comprises entre 10 et 50 salariés. L'article présenté s'inscrit et prend pour objet l'intervention dans les entreprises artisanales de moins de 5 salariés, ce que certains qualifieraient de TTPE.

Notre propos, basé sur des connaissances empiriques, invite au débat sur des questions de psychologie socio-culturelle, d'anthropologie tout en participant à la transformation du travail dans les TTPE dont l'empreinte culturelle (ici et maintenant) ne peut être évacuée. A partir d'actions collectives réalisées dans plusieurs secteurs de la région <sup>3</sup>, nous proposons une mise en discussion des rapports entre le management et les salariés dans les TPE, ancrés par des relations sociales spécifiques. Nous considérons que l'aspect culturel interagit aussi sur les conditions de travail.

#### MOTS-CLÉS

TPE, prévention,  
management, territoire,  
spécificités culturelles,  
rapports sociaux  
professionnels

## — 1. LA DÉMARCHÉ DE TERRAIN : L'IMPORTANCE D'ANALYSER LES SITUATIONS DE TRAVAIL

Notre intervention s'est déployée à partir d'actions réalisées au sein d'entreprises de moins de 10 salariés (entre 3 et 5 pour environ une quarantaine d'entreprises au sein de différents secteurs). Dans chaque cas, même en passant par des actions collectives, nous avons procédé à des analyses de situations de travail. L'enjeu consistait à transformer ces dernières en leur apportant des ressources analytiques et en conduisant des actions collectives avec de nombreux acteurs institutionnels (Direccte, Chambre de métiers et de l'artisanat, etc.). Ces expériences reposent essentiellement sur des interventions d'amélioration des conditions de travail et de prévention des risques professionnels. C'est au travers de différentes actions, (BTP, coiffure, taxis, bouchers, boulangerie 4), que nous pourrons ensuite développer nos interrogations et réflexions concernant le rôle des spécificités culturelles dans l'amélioration des conditions de travail.

### 1.1 Les actions collectives : la mobilisation des acteurs

C'est généralement à la suite d'un travail réalisé par un consultant dans le secteur et/ou de diagnostics effectués par la chambre des métiers et porté par le syndicat professionnel qu'une action abordant la prévention des risques professionnels est engagée. Les diagnostics préalables ont pu identifier des difficultés concernant l'attrait du métier, les savoir-faire et plus globalement les conditions de travail. Ces secteurs sont composés essentiellement de petites structures de moins de 5 salariés et souffrent d'un manque d'attrait auprès des demandeurs d'emplois. La chambre des métiers et de l'artisanat de Corse-du-Sud (CMA) a demandé à l'Aract Corse et aux Services de santé au travail d'effectuer une étude auprès de ce secteur portant principalement sur les troubles musculo-squelettiques. Le but étant d'objectiver les problématiques, apporter des pistes de transformation et d'examiner les actions complémentaires, si besoin.

Ce type de démarche nécessite un certain nombre d'étapes et la réunion de structures *ad hoc*. Il faut d'abord identifier comment le portage de la démarche va se faire et avec qui. Il faut obtenir l'appui du syndicat professionnel, le financement de la Direccte, l'apport de la Carsat et le pilotage « politique » par la chambre des métiers. Ce portage s'est avéré indispensable (notamment celui de la CMA Corse-du-Sud). Une dizaine de pré-diagnostics ont été effectués en amont par la chambre des métiers afin d'avoir accès au terrain et de gagner la confiance des acteurs. La mise en place d'un comité de pilotage s'avère également une étape essentielle. L'intervention dans les TPE, dans une logique de filière, ne peut se construire, de notre point de vue, que si l'action est portée collectivement et appuyée par les acteurs institutionnels.

### 1.2 Les analyses de terrains

Il est aussi nécessaire de procéder à des analyses *in situ* (environ une vingtaine de situation analysées). Dans le contexte des TTPE, la conduite de ceux-ci est particulière ; organisées à côté des postes de travail, il est difficile, voire impossible de les conduire dans un espace à part et isolé compte tenu des exigences du travail et du peu de temps disponible. Le patron est le plus souvent dans l'environnement proche et lui aussi participe aux diverses activités qui ne s'interrompent pas. Les entretiens nécessitent de « naviguer » au sein des postes entre le(s) salarié(s), le patron, de trouver les bons créneaux pour questionner et limiter la gêne occasionnée tout en observant les actions conduites selon le processus de travail.

Autre particularité, nous nous retrouvions également dans une situation d'interface avec d'autres acteurs liés à la co-activité pendant un chantier ou avec les fournisseurs dans le cas des boulangers. Des clients, des entreprises sous-traitantes, des amis, voire la famille, peuvent également venir discuter et passer un instant près d'un four. Cette dimension nécessite une certaine prise de distance dans notre travail d'analyse. Mais cela produit également, au fil de l'avancée de l'intervention, un rapport de confiance tant sur la finalité de l'action que sur son exigence et sur ce qui se joue au sein du collectif de travail, si réduit soit-il. La démarche est alors aux frontières de celles de l'ethnologie et de l'ergonomie.

Les observations du travail ont été également réalisées pour mieux comprendre l'organisation des étapes de travail et la façon dont s'accomplissent les différentes activités. Celles-ci permettent au chef d'entreprise d'obtenir une réalité précise des conditions de réalisation du travail et deviennent un support à la fois pour comprendre les problématiques d'attractivité, de fidélisation, notamment envers des jeunes peu enclins à se maintenir dans ces métiers <sup>5</sup>.

Différentes préconisations ont été proposées suite à ce travail de terrain. Si les échanges avec le patron et les salariés nous ont conduits à formuler un certain nombre d'orientations relevant du domaine organisationnel et de la formation, un axe d'amélioration majeur sur le secteur de la boulangerie concernait l'aménagement des locaux (espace de circulation, disposition des équipements et matériel). Cette question a été traitée de façon plus spécifique. L'objectif était bien de réfléchir en quoi l'agencement des lieux facilite ou gêne la réalisation de l'activité, notamment en termes de sollicitation physique et de risque.

Dans chaque cas, des mini-synthèses par établissement ont été produites et transmises à chaque entreprise. Ces dernières proposaient des orientations qui pouvaient être d'ordre technique, spatial, organisationnel ou s'appuyer sur les compétences repérées ou à rendre perfectibles. En outre, une synthèse globale et un support de présentation oral ont été portés à la connaissance des acteurs institutionnels du comité de pilotage. La communication à l'ensemble de la filière a été mise en œuvre, via la diffusion à la profession d'un support d'information, la réalisation de réunions en microrégions et d'une intervention lors d'une rencontre organisée auprès du secteur. L'appui de la CMA s'est montré particulièrement opérant par sa capacité à rassembler autour d'évènements les artisans (problématique majeure des actions menées auprès des TPE). Plus globalement, l'importance de l'action du comité de pilotage ne saurait être sous-estimée. Les artisans présentant une méconnaissance certaine de ces dispositifs, il était important que les acteurs du comité de pilotage soient actifs dans l'information apportée et la mobilisation des acteurs dans chacune des filières.

## — 2. INTERVENIR DANS LES TPE EN CORSE : L'IMPACT DES SINGULARITÉS PROFESSIONNELLES

Dans cette partie, nous voudrions mettre en exergue un certain nombre de questions liées aux rapports sociaux professionnels des TPE et leurs conséquences à la fois sur la méthodologie d'intervention et les pratiques managériales. L'hypothèse suivie est que les rapports sociaux professionnels, dans nos terrains d'investigation, présentent des singularités majeures : nous observons notamment un surinvestissement de la dimension psycho-affective et relationnelle. Plus qu'une caractéristique relevant d'une typologie formelle des entreprises (l'entreprise patrimoniale-traditionnelle), c'est davantage l'influence culturelle qui semble à l'origine des dynamiques observées. Force est de constater que les relations de travail en Corse témoignent d'un investissement conséquent de la dimension psycho-af-

fective et personnelle. La lecture des rapports sociaux professionnels en Corse ne peut se faire qu'à la lumière des spécificités organisationnelles de la société insulaire. Celles-ci tissent la matrice des relations de travail et permettent de donner des clefs d'interprétation de certaines règles d'organisation.

### **2.1. Légitimité et mise en confiance : les premiers pas en entreprise de l'intervenant**

Les premiers moments d'une intervention sont essentiels pour bâtir une confiance suffisante entre l'intervenant et les acteurs de ces petites structures. Pour exemple, au démarrage de nos interventions, les salariés restent fréquemment évasifs et n'éprouvent pas (à leurs dires) de difficultés particulières, le patron considérant pour la plupart des cas que tout va bien, voire s'étonne du temps que nous leur accordons : « le métier veut ça... », « vous êtes d'ici, vous connaissez les difficultés des TPE. C'est compliqué de vouloir tout régler ». C'est seulement après plusieurs heures de présence, non pas de structuration méthodologique mais de constructions de liens « de convivialité » et d'échange, qu'un intérêt se manifesterait. Ce rapport à l'entreprise se construit aussi sur une dimension personnalisée. Le chef d'entreprise, dans les premiers contacts, interroge régulièrement le nom, l'appartenance à un village, à la microrégion... ce n'est pas un test, mais plutôt une recherche de liens, savoir d'où vient l'intervenant, qui il est.

En fait, l'identité sociale en Corse ne repose pas sur le faire mais sur la notion d'appartenance. Lors d'une première rencontre, ou présentation, la première question posée n'est pas « Que faites-vous ? » Mais « Di quale site ? » « De qui êtes-vous ? » ou « Di chi paese sete ? » « De quel village êtes-vous ? » Ainsi 3 groupes d'appartenance centrifuges se distinguent : la famille, le village, la micro-région ou « Pieve ». La famille qui se caractérise par une hypertrophie du lien de parenté (se rapprochant davantage du réseau familial élargi que de la famille nucléaire) reste le groupe le plus influent. Le phénomène de cohésion est assuré par un système de fusion. L'insularité, la faiblesse démographique (eu égard à d'autres territoires), l'hypertrophie du lien familial font que chaque individu est identifié selon une matrice binaire : il est parent, ami ou il ne l'est pas.

Ainsi, gagner la confiance du dirigeant ne passe pas uniquement par une convention écrite formalisée comme dans des entreprises plus grandes. Il est nécessaire de consacrer un temps de partage de biens communs, d'aller à la rencontre du terrain avec les acteurs. Il faut aussi apporter « la preuve », tout en gardant une posture professionnelle, que nous sommes de la même culture, partageons des valeurs similaires, les mêmes codes. Cette particularité peut être déterminée par notre appartenance à une microrégion, la sonorité de notre nom, notre antériorité sur le territoire, etc. Ces aspects socio-culturels, empreints d'appartenance au « clan », au sens de la filiation réelle ou fictive, sont ici des enjeux majeurs de réussite, pour faire partager la légitimité de nos méthodes et de nos propositions. Ne pas le penser comporterait des risques d'effondrement et de rejet de toute action. En Corse, « tout se sait ». Alors, au-delà des formes méthodologiques et de « l'invitation » qui nous est accordée, nous devons être irréprochables tant sur le processus d'action engagé que sur celui du rapport socio-culturel, parfois déroutant pour un intervenant peu familier à la région.

Dans ce sens, le peu de références faites au « métier » (il est courant de ne pas obtenir de fiches de poste, par exemple) n'est pas surprenant et, parallèlement, une grande importance est accordée aux qualités relationnelles (le savoir-faire-avec). Ce trait de sociabilité fait sens et peut favoriser l'organisation et le temps consacré aux entretiens et aux observations du travail. Il faut en faire l'expérience personnellement en termes d'interventions, de pratiques professionnelles pour ressentir que la bonne et juste « distance professionnelle » s'inscrit dans un référentiel singulier, différent du continent et même légèrement différent d'une structure similaire continentale (TPE). Bien sûr, la différence est ténue, et toute la difficulté réside dans la caractérisation de cette singularité des rapports professionnels.



## 2.2 L'omniprésence du chef d'entreprise dans l'intervention

L'identification des individus selon une matrice binaire (il est parent, ami ou non) fait que la relation professionnelle va obligatoirement s'inscrire dans une relation directe entre individus, sans mise à distance possible. Il n'y a pas ou peu de frontière entre l'homme et la fonction. A ceci, s'ajoute une caractéristique insulaire supplémentaire : la faible capacité d'abstraction et de sublimation des contacts directs entre les personnes. En conséquence, le détenteur de l'autorité se doit d'être matérialisé au travers d'une entité physique facilement accessible. En témoigne une intervention réalisée à la CPAM (même si la structure est plus importante qu'une TPE) sur la régulation des flux à l'accueil : malgré la mise en place de modalités de communication dématérialisée (internet, plateforme téléphonique, etc.), les personnes préféraient se déplacer physiquement en agence pour obtenir une information sur leurs droits, l'avancée d'un dossier, alimentant le temps et la file d'attente, déjà importante.

Le besoin de matérialisation et de proximité de l'autorité fait que les employeurs sont facilement accessibles et désireux de dialoguer, ce qui peut être un levier de facilitation pour la conduite de projet : « Quand on a à dire quelque chose à un salarié, on est direct, ça se règle sur place avec la personne, pas besoin de réunion particulière ». La culture orale étant prédominante, si l'entrevue est globalement rapide, le temps consacré à faire verbaliser les dirigeants et les salariés ne posent que rarement problème.

La faculté d'accès à l'employeur, lui-même engagé dans le même processus d'action que celui des salariés, invite ceux-ci à des confrontations directes (S. Foliard, 2010). C'est pourquoi le chef d'entreprise est souvent surpris lorsque nous insistons pour rencontrer les salariés. Son statut lui confère le pouvoir du savoir et il lui paraît normal de vouloir lui-même nous évoquer le travail réalisé par ses employés, leurs contraintes, leur vécu, voire leur pensée : « C'est avant tout notre métier, on le connaît bien et c'est normal d'être présent à côté des gars pour les aider, les suivre selon le cas ». Sa posture lui confère également le souhait d'être présent dans nos « investigations » d'échanges et d'observations des personnels.

Ceux-là nous renvoient même à leur chef, considérant que seul celui-ci pourra nous aider, légitimement. Le contact est direct, ne nécessite pas de protocole particulier. Le chef d'entreprise est accessible sans difficulté et les analyses du travail s'effectuent souvent selon nos propres contraintes. Un point mérite toutefois d'être mentionné : la nécessité de rester « omniprésent » afin d'éviter de « disparaître » aux yeux du dirigeant qui pourra vite nous oublier. Pendant le temps de l'action, un lien fort entre le dirigeant et l'intervenant reste primordial, qu'il soit technique, convivial, social.

## — 3. LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS : LOGIQUE DE PROXIMITÉ VERSUS LOGIQUE FORMELLE

Dans les différentes interventions, la plupart des dirigeants rencontrés, déployaient un mode de management qu'on pourrait qualifier « d'adaptatif » plutôt que de stratégique. Ceci se caractérise notamment par :

- Une centralisation de la prise de décision, avec peu de délégation, soit par méfiance, soit faute de « subalterne adéquat » (Jouen & Tessier ; 2008).
- Une focalisation sur les objectifs, les opportunités à court terme, au détriment d'une vision stratégique du devenir à moyen terme de leur entreprise. Soit une logique plus d'intuition que de réflexion (Marchenay et Julien ; 1998. Torres ; 2008).

- L'impression patente est qu'ils pensent que le plus important est leur métier, leur savoir-faire technique maîtrisé, et que leurs clients potentiels en connaissent les spécificités. Ainsi, ils proposent, le plus souvent, une offre indifférenciée ne permettant pas aux clients de les distinguer de leurs concurrents. Ceci peut expliquer en partie, selon nous, la difficulté des dirigeants à échanger entre eux sur leurs pratiques, la réalisation du travail, nous obligeant parfois à passer par des voies détournées pour faire avancer la prévention, via des acteurs institutionnels dont la légitimité fait davantage consensus auprès des artisans.

De nombreux chefs d'entreprises ont développé de façon autodidacte une compétence managériale non formalisée, ni verbalisée, bien qu'accompagnée à la fois de plus de rigueur gestionnaire dès leur développement et d'adocratie (Marchesnay, 2003, Torrès, 2000). Leur management paternaliste est basé sur un apprentissage mimétique, avec des règles généralement informelles, un fonctionnement proactif et un ajustement mutuel (Planque, 1998).

Deux points permettront de montrer les ambivalences de ce modèle : l'organisation de la prévention et des savoir-faire de prudence et le don contre-don (la réciprocité).

### 3.1 La prévention et les savoir-faire de prudence

Il y a souvent très peu de différenciation professionnelle entre les salariés et l'employeur. D'ordinaire, les employeurs sont issus du terrain, et certains prêtent encore la main au travail quotidien (cas du BTP, du commerce). Il n'est pas rare qu'ils partagent également avec les salariés les mêmes systèmes de défenses collectives (dont le déni ou tout du moins l'atténuation de la perception du risque), bien que la mise en cause de leur responsabilité les pousse à la prudence.

Cette pratique « terrain » peut jouer favorablement sur l'élaboration et la mise en lumière de savoir-faire de prudence : ces astuces peuvent être en partie conscientes et effectuées en toute transparence par les salariés, sans être cachées, les chefs d'entreprise les partageant.

Lors de l'action collective relative au BTP, un des salariés interviewés rapportait le propos suivant : « On discute ensemble sur la sécurité entre collègues et avec le patron. Quand il y a une situation dangereuse, on en parle ensemble, on échange entre nous. On a des réflexes de prévention, des codes ».

L'absence de différenciation fonctionnelle favorise le partage d'une expérience commune. Il n'y a pas d'un côté le management et les règles prescrites, et de l'autre, le travail réel et une distance forte entre ces deux dimensions. Un salarié l'exprime avec ces mots : « Il y a plusieurs corps de métier, chacun a sa spécialité, on fait des choses différentes puis on se retrouve tous dans l'atelier, on intervient à plusieurs sur une même pièce et on apprend mutuellement les uns des autres. Cela permet d'apprendre plusieurs tâches... ». Cette pratique repose sur une logique centrée sur l'activité et permet ainsi le rapprochement entre les salariés et le dirigeant autour de la réalité concrète du travail et de la mise en évidence du fait que chacun joue un rôle essentiel dans le processus. À titre d'illustration, les observations lors de l'action collective BTP révélaient que le dirigeant d'une des TPE étudiées accordait une attention particulière à la phase de montage de l'échafaudage, n'hésitant pas à prévoir une journée pour cette opération, car comme il le verbalisait : « Ceci conditionne la majeure partie de la mise en sécurité du chantier ».

Dans tous ces cas, la responsabilité de l'organisation du travail n'incombe pas au seul dirigeant ; c'est une responsabilité souvent partagée entre lui et les autres salariés. Cette situation nécessite entre le dirigeant et les salariés, des échanges fréquents, une compréhension réciproque des contraintes de l'activité, des choix effectués et l'élaboration collective de règles de fonctionnement partagées. Un travail commun est nécessaire. Comme le souligne I. Gaillard (2015), l'intelligence au travail des

acteurs est nécessaire pour assurer un travail d'organisation efficace. Celui-ci permet de trouver des modalités d'ajustement possibles pour dépasser les tensions, les désaccords et préserver la santé des salariés.

Notre expérience terrain en TPE nous fait effectivement partager plusieurs éléments de ce constat, à savoir :

- la possibilité pour les salariés de trouver du sens à leur travail ;
- le rôle central du chef d'entreprise, autant dans la définition des orientations stratégiques que dans le pouvoir d'agir sur les situations de travail ;
- une modalité de management s'appuyant sur une bonne connaissance du terrain et de l'activité des salariés ;
- « une intelligibilité mutuelle », une compréhension réciproque entre chef d'entreprise et salarié, de l'activité de l'autre.

### 3.2 Le don contre-don : les logiques de réciprocité

Les relations employeurs-employés restent ainsi encore basées sur un système de don/contre-don : l'employeur pourvoit au salarié un travail. En contrepartie, ce dernier lui doit « fidélité » et reconnaissance qu'il concrétise par son implication, son engagement dans l'entreprise. Une des spécificités insulaires dans le champ du travail nous paraît résider dans le fait que l'engagement semble davantage dirigé vers l'entité « patron » que celle de l'entreprise. L'emploi s'inscrivant parfois plus dans un choix personifié que sur des compétences. En effet, la reconnaissance d'une compétence ne se limite pas à un « référentiel métier », mais intègre dans de larges proportions certaines qualités relationnelles et notamment, le savoir-être-avec, c'est-à-dire une manière d'être avec un collectif, une façon d'être sur le terrain (Terramorsi, 2010).

Deux aspects caractéristiques insulaires nous semblent apparaître :

- le détenteur de l'autorité se doit d'être matérialisé au travers d'une entité physique facilement accessible ;
- l'objet du don doit permettre une satisfaction concrète et immédiate (Pihel, 2006), favorisant souvent la prédominance de l'intérêt individuel au détriment de l'intérêt général.

#### 3.2.1 Conséquences sur les pratiques managériales

Les salariés témoignent d'une certaine affection vis-à-vis des responsables et inversement les employeurs affirment l'importance de la prise en compte dans le management de la dimension affective. L'explication donnée est la connaissance mutuelle des personnes : tout le monde est connu (identifié) et se connaît (via un lien amical ou de parenté). Ainsi, les formes ordinaires des relations sociétales sont souvent transposées dans l'entreprise. Nos interventions prônant la neutralité et de la distance doivent cependant détecter ces fonctionnements afin de garder une légitimité professionnelle.

Ainsi (hypothèse), le système de don contre-don tisse la matrice des relations salariés-employeurs. Une absence de réciprocité dans les relations avec le responsable provoque déception et frustration. En conséquence, le relationnel se caractérise par une certaine instabilité avec des passages fréquents de l'affection à la colère, accompagnés de rapides résorptions de crise.

Cette « culture managériale de terrain » s'avère éminemment ambiguë. Elle est certainement un gage d'efficacité et de réactivité mais peut aussi entraver le développement et la pérennité des TPE. De plus, en cas de conflits entre employeurs et salariés, il n'existe que peu de voies de recours et les situations peuvent s'envenimer. Les salariés supportent mal les sanctions ou les jugements sur leur travail

du fait des liens de proximité le rattachant à l'employeur. Inversement, il peut également arriver que le patron exerce une pression psychologique lors de demandes des salariés, rappelant la « dette » que représente le recrutement et la promesse implicite de ne pas en demander trop. Ce modèle de management « conservateur » s'avère souvent peu propice à des relations de travail formalisées, ce qui dans certains cas a un impact sur les conditions de travail. De plus, « la référence métier », censée être source de régulation des relations professionnelles dans les entreprises, (via la production de règles de travail, la contribution à l'identité professionnelle et la reconnaissance, etc.) s'avère moins opérante du fait du « choix personnalisés » des nouveaux salariés et de la dimension psychoaffective du relationnel. Dans un contexte où la notion de famille, de « Pieve » peut être, à certains égards, bénéfique mais s'avère aussi également handicapante, les relations de travail demeurent complexes et sujettes à des débordements récurrents. Ceci nous amène en outre à réinterroger l'hypothèse, soutenue par les quelques études réalisées sur la QVT en TPE (Étude STOP, I. Gaillard, 2015) que les très petites entreprises présenteraient en soi un terreau favorable au développement du bien-être au travail.

### 3.2.2 Conséquences sur le rapport aux procédures et règles de travail

Le rapport aux procédures et règles de travail s'avère également ambivalent : elles sont à la fois désirées (pour clarifier certaines situations) et redoutées. Leur perception, interprétation et assimilation sont souvent teintées d'affectif, avec une certaine association entre respect des règles et respect des autres, et une personnalisation au travers de son détenteur. Toute règle est interprétée dans le champ affectif avec une forte association avec la personne qui la porte. Ainsi, respecter la procédure revient à respecter la personne qui la met en place et inversement le respect de la personne qui l'énonce favorise le respect de la règle.

Enfin, une place importante est laissée au dialogue, aux explications et aux comportements d'ailleurs soumis aux interprétations variées (preuve de confiance dans la capacité de progression d'une personne peu qualifiée, curiosité issue de l'isolement insulaire créant le besoin de se sentir fédérés, acteurs et non tributaires) (Monteau, 1997). Le dialogue, l'explication, constituent ainsi une articulation indispensable pour permettre l'appropriation et l'acceptation de la règle (témoignant également indirectement de l'intérêt, de la confiance envers le salarié). Ces entreprises familiales prennent ainsi souvent le relais, et l'effort des employeurs dans le cadre du maintien dans l'emploi va être le plus souvent relativement « stimulé » par la dette de reconnaissance vis-à-vis du salarié au regard des années de travail fournies (système du don contre-don).

Si les échanges sont fréquents entre salariés et chefs d'entreprises, ils se font le plus souvent en binôme ; nous n'avons pas observé d'espaces de discussion, ou de moments d'échanges en collectif institutionnalisés. En outre, les dirigeants des TPE ont plutôt tendance à centraliser la prise de décision. Aussi, au vu de notre observation, la définition de règles de fonctionnement ne relève pas d'une élaboration collective et partagée mais reste la plupart du temps encore relativement centralisée. L'organisation, le cadre de fonctionnement en TPE s'avèrent pour la plupart du temps artisanaux et manquent de structuration. Ainsi, si les règles de fonctionnement présentent l'avantage d'être en prise directe avec le terrain, elles sont souvent émises en réaction et manquent parfois de stabilité dans le temps et d'application partagée (Berger Douce & col. 2011). Cette difficulté est renforcée, pour le « représentant réglementaire » (personnifié par la Direccte), pour lequel il s'avère difficile encore d'articuler son approche prescriptive avec une prévention issue du terrain (Lanoë D. & col. 2006).

## CONCLUSION

Dans cet article, il nous semblait nécessaire d'évoquer la dimension territoriale et culturelle comme composante déterminante pour comprendre les pratiques de management des TPE en Corse. L'objet de cet article ne consistait pas à remettre en cause les typologies habituellement présentées pour analyser les TPE mais à enrichir la description des enjeux que posent ces petites structures à des intervenants extérieurs. Ces enjeux sont d'ordre méthodologique et social. Dans un univers où l'informel domine, proposer des normalisations managériales ou réglementaires ne peut se faire brutalement à condition que cela soit possible. De plus, les proximités observées entre patrons et salariés sont aussi un gage d'efficacité : il y a des mécanismes de don contre-don qui permettent la réciprocité et l'intégration de tous dans une communauté productive, à condition sans doute d'appartenir aux mêmes espaces sociaux et familiaux. Évidemment, le revers de cette situation est un manque de professionnalisation et de formalisation qui peut aussi être un désavantage en cas de conflits ou de difficultés. Ainsi la description de ces quelques spécificités culturelles nous offre certaines clefs de lecture supplémentaires pour comprendre les rapports sociaux professionnels et nous permet d'interpréter sous un angle nouveau certaines règles organisationnelles entrepreneuriales. En outre cela nous permet de mettre en évidence quelques réflexions pour tenter d'imaginer de nouvelles formes d'interventions en TPE plus propices aux transformations des conditions de travail.

Nous pourrions dire à partir de cette observation que l'efficacité managériale est encadrée dans des rapports sociaux et familiaux qui tout à la fois empêchent une trop grande rationalisation du travail et permettent aussi aux acteurs de s'intégrer au fonctionnement de la communauté productive, de s'engager et de s'assurer que le travail est possible dans des conditions qui ne sont pas trop mauvaises. Pour l'intervenant, il faut tenir compte de ce contexte. Cette dimension nous paraît très éloignée de la situation des entreprises de tailles plus importantes, même si comme nous l'avons exposé, des contreparties liées au façonnage socioculturel et territorial peuvent engendrer d'autres difficultés. Des auteurs (comme P. D'Iribarne, 1990 ; A. Wisner, 2001) apportaient déjà un éclairage sur le rapport de gestion des entreprises et la culture nationale entre groupes industriels de différents continents. Ils mentionnaient les différences des normes en vigueur, de l'histoire, de l'héritage culturel et de leurs faiblesses et vertus. Un des auteurs précisant que si les dirigeants de ces sociétés veulent être performants, alors ils n'auront pas d'autres choix que de considérer les attributs de chaque culture nationale comme ressources positives du management. Est-ce à dire qu'un contexte régional tissé par un entrepreneuriat de TPE peut s'inscrire dans les mêmes schémas de réflexion ? Il y a là encore à développer la réflexion par des études empiriques et scientifiques dédiées plus spécifiquement aux TPE et aux territoires régionaux.

---

<sup>1</sup> Pour la DARES, la TPE est une entreprise constituée de moins de 10 salariés.

<sup>2</sup> La densité des TPE en France est la plus forte en Corse du Sud.

<sup>3</sup> Elise Effantin au SIST 2A de 2008 à 2011. Philippe Négroni à l'Aract Corse de 2004 à 2014.

<sup>4</sup> Nous traiterons davantage de celle-ci dans ce texte.

<sup>5</sup> Ces observations se sont également appuyées sur des séquences vidéos et des photos pour permettre des échanges avec les personnes concernées et mieux faire ressortir le sens des situations de travail auprès de ceux-ci.

---

## Bibliographie

**Berger Douce et col. (2011)**, *L'accompagnement au développement des TPE, une question de gestion ?* 7ème Congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat et de l'Innovation Paris.

**D'Iribarne P. (1990)**, « *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales* », in *Revue française de sociologie*, vol. 31, n° 4.

**Foliard S. (2010)**, *La gestion des TPE classiques, entre territorialité et fidélité*. HAL. Archives ouvertes. CIFE PME, Bordeaux.

**Gaillard, I. (2015)**, « Le bien-être dans les TPE : l'intelligence du travail comme bonne pratique », in Karsenty (s/d), *Quel management pour concilier performance et bien-être au travail ?* Octarès, Toulouse.

**INSEE. (2015)**, *La Corse en Bref*, Ed. Insee.

**Lanoë D. & col. (2006)**, *Les pratiques et les politiques de prévention des risques professionnels dans les très petites entreprises*, ISAST, Étude DARES, Paris.

**Marchesnay M. et Julien, P.A. (1991)**, *La petite entreprise*, Vuibert.

**Marchesnay M. (2003)**, « La petite entreprise. Sortir de l'ignorance », in *Revue Française de gestion*.

**Monteau M. (1997)**, *Prise de risques, « autres dérives » et imprudences*, INRS, Paris.

**Pihel, L. (2006)**, *La relation d'emploi durable : analyse d'une dynamique d'implication singulière. Analyse du cas France Télécom à partir du paradigme du don/contre-don*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes.

**Planque B. (1988)**, « La PME innovatrice. Quel est le rôle du milieu local ? », in *Revue inter-nationale PME*, vol. 1, n° 2.

**Terramorsi P. (2010)**, « *La mesure du sentiment de reconnaissance au travail* », Thèse de gestion. Université de Corse, Corte.

**Torrès O. (2000)**, *Du rôle et de l'importance de la proximité de la spécificité de gestion dans les PME*, 5<sup>e</sup> congrès international sur la PME, Lille.

**Wisner A. (1985)**, *Quand voyagent les usines*, Syros, Atelier futur.



{retour de terrains}

97 UNE DÉMARCHE PARTENARIALE  
D'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL  
DANS LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION BOIS

---

**par Andréas Agathocléous et Magali Wild Dubois**

107 CONSTRUIRE ET RECONSTRUIRE  
LA SANTÉ AU TRAVAIL ENTRE PAIRS  
DANS DES CLUBS D'ENTREPRISES

---

**par Sandrine Nahon, Célia Quériaud  
et Vincent Guilloux**

119 AMÉLIORER LA QVT DANS LES  
PETITES STRUCTURES DE L'AIDE À DOMICILE :  
LE RÔLE D'UN TIERS-CAPACITANT

---

**par Martine Huyon et Vincent Chevrier**



# UNE DÉMARCHE PARTENARIALE D'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION BOIS

## Andréas Agathocléous

Anact,  
a.agathocleous@anact.fr

## Magali Wild-Dubois

Aract Auvergne-Rhône-Alpes,  
m.dubois-wild@anact.fr

Le secteur construction bois est composé en majorité de petites entreprises. Celles-ci font face à plusieurs défis économiques, technologiques et sociaux. Pour se moderniser, elles peuvent bénéficier de l'appui de conseils extérieurs, de l'intervention des pouvoirs publics et des réseaux professionnels locaux. Cet article se propose de décrire une action sectorielle et inter-régionale menée par le réseau Anact-Aract sur l'ensemble du territoire Massif Central. 80 entreprises, représentatives du secteur en taille et en fonctionnement, ont été contactées et ont répondu à un questionnaire. Malgré des enjeux communs – diversification économique, attractivité, amélioration des conditions de travail – ces entreprises présentent une grande diversité en termes d'organisation du travail et de profil des dirigeants. Un travail de configuration s'impose pour rendre plus intelligible la diversité du secteur. Il devient possible de mieux identifier les caractéristiques de ces entreprises afin de préciser comment la trajectoire professionnelle des dirigeants influence la stratégie et le développement de ces petites entreprises.

Avec une ressource forestière importante et un regain d'intérêt pour le matériau bois dans le domaine de l'habitat, le secteur « construction bois » représente un potentiel de développement significatif. Pour répondre à de nombreuses exigences – économiques, réglementaires, normatives, etc. – le secteur est engagé dans un processus de modernisation. Cette dernière est tout autant technologique (par exemple, l'implantation de centre d'usinage), que sociale avec la nécessité de répondre aux besoins grandissants en formation des salariés, d'améliorer leurs conditions de travail et d'intégrer plus complètement les enjeux environnementaux (usage de ressources locales, valorisation des déchets et performance thermique des systèmes constructifs, etc.). Le secteur « construction bois » traverse également des évolutions organisationnelles conséquentes avec des particularités de mise en œuvre des produits (préfabrication en atelier, filière sèche, etc.) à même d'intéresser différents donneurs d'ordres, dans tous types de construction. Autant d'atouts sur lesquels des innovations sont recherchées par plusieurs entreprises <sup>1</sup>.

### MOTS-CLÉS

construction bois,  
démarche partenariale,  
dirigeant, stratégie  
différentielle

Parallèlement, de nouveaux enjeux sont liés à ces « nouvelles » pratiques professionnelles. Construire en bois nécessite des phases d'études et de préparation plus intégrées, des étapes de préfabrication en atelier qui réduisent les délais de pose sur chantiers mais mobilisent des moyens de levage et de transports importants. Il faut alors mieux organiser le travail et les opérations qui en découlent. Le travail de préparation et de planification s'avère plus prégnant mais aussi plus complexe pour de petites structures.

C'est dans ce contexte que ce projet pluri-acteurs et territorialisé a été mis en place entre 2014 et 2016. Il avait comme objectifs :

- de valoriser la place des conditions de travail et des enjeux sociaux dans le développement des entreprises, afin d'accroître leur capacité d'innovation ;
- en parallèle, d'intégrer ces dimensions aux politiques et plans d'action des acteurs locaux et des pouvoirs publics ;
- et d'élaborer un plan d'action partagé.

La méthodologie proposée par le réseau Anact-Aract consistait, dans un premier temps, et selon une approche heuristique, à mettre en lumière l'état général du secteur (à partir des données statistiques disponibles, notamment), et dans un deuxième temps, de repérer les enjeux, les forces et les faiblesses en termes d'organisation du travail, de conditions de travail et de management au sein d'un panel d'entreprises représentatif du secteur. Le but final était de consolider ces données (quantitatives et qualitatives) afin d'obtenir une connaissance partagée du secteur.

Dans cet article, nous présentons tout d'abord comment cette démarche, mise en place par le réseau Anact-Aract, a permis de produire et partager des connaissances dans le secteur. Puis, au travers de la notion de « centralité du dirigeant », nous verrons comment leurs parcours, leur profil et leur style de management médiatisent les modalités de développement des entreprises et leur stratégie, surtout à travers les enjeux de délégation et d'accroissement des effectifs et enfin, en quoi les choix organisationnels adoptés influencent qualitativement les conditions d'exercice du métier.

## — 1. LE DÉVELOPPEMENT D'UN DIAGNOSTIC PARTAGÉ : QUELLE MÉTHODE COLLECTIVE ?

Cette action a nécessité l'implication d'un ensemble d'acteurs régionaux et inter-régionaux élargis et choisis pour leur connaissance du secteur et leur rôle institutionnel <sup>2</sup>. Plusieurs objectifs étaient visés :

- mobiliser leurs connaissances mutuelles afin de construire une connaissance globale du secteur ;
- créer des synergies entre ces acteurs locaux, porteurs d'enjeux complémentaires, mais qui ne se connaissaient pas ou très peu ;
- les impliquer, en raison de leur rôle dans le développement du secteur ;
- bénéficier de leur capacité à mobiliser les entreprises.

Une fois cet impératif assuré, une *approche sectorielle territorialisée* a été mise en place par le déploiement de trois niveaux complémentaires : régional, inter-régional, terrain. C'est cette conjugaison dynamique et interactive, recherchée par les animateurs, qui a permis le pilotage de l'étude et la capitalisation :

- **Le niveau régional.** Chaque Aract a invité les acteurs-clés du secteur de sa région à participer à un comité technique, en considérant les spécificités territoriales locales. Il s'agissait d'assurer un diagnostic sectoriel au plus près du terrain, de suivre les expérimentations en entreprise, de transfé-

rer les outils et méthodes auprès des membres des COTECH. Il a été donc jugé nécessaire – avant les expérimentations en entreprises – d’avoir une vision générale, une photographie du secteur (appropriation, immersion), pour partager les enjeux transversaux et orienter le plan d’action Massif Central. Le but était de mesurer/évaluer l’état des conditions de travail et du dialogue social à partir des données statistiques disponibles et d’un questionnaire complémentaire, élaboré par les Aract et renseigné par près de 80 entreprises de la construction bois. Ce panorama sectoriel, alimenté par des contributions des membres des COTECH, a permis de cibler les hypothèses opérationnelles, de faciliter l’orientation de la démarche en entreprises et d’affiner la connaissance des acteurs régionaux, sur des thèmes peu, voire pas du tout investis : conditions de travail, organisation du travail, dialogue social, etc.

- **Le niveau inter-régional** – Massif Central. Un comité de pilotage paritaire et multi-acteurs, a été animé par l’Anact. L’objectif de cette instance était de coordonner l’ensemble des actions menées dans les six régions concernées et de piloter le travail de capitalisation : concevoir de façon consolidée les méthodes et outils à transférer ; construire des hypothèses et des questions structurantes pour les expérimentations en entreprises ; partager les éléments de contenu produits par chaque COTECH régional. Le rôle de l’Anact à ce niveau consistait à faciliter le maillage entre les acteurs et porter au sein de cette instance la nécessaire prise en compte du « travail » et de « l’organisation du travail » dans les projets des entreprises.
- **Le niveau du terrain**. En complément des panoramas sectoriels, des expérimentations ont été conduites dans une trentaine d’entreprises par les intervenants des 6 Aract impliquées, portant sur les six thèmes majeurs du projet : l’organisation du travail, la capacité d’innovation, les conditions de travail, le développement des compétences, les pratiques managériales et le dialogue social. Dans ce cadre, le questionnement auprès des dirigeants et des salariés rencontrés passait par une mise en lien avec l’histoire de l’entreprise, le parcours du dirigeant et l’existence d’une stratégie économique et sociale.

## — 2. LES RÉSULTATS D’ANALYSES

Ce panorama sectoriel, fruit de plusieurs interactions et d’un questionnaire adressé à 80 dirigeants d’entreprise, avait deux finalités, l’une pratique, l’autre méthodologique :

- apporter des connaissances fiables aux acteurs locaux et aux pouvoirs publics sur la situation générale et les enjeux globaux du secteur ;
- permettre de préparer les investigations en entreprises, affiner les hypothèses et « participer » à la capitalisation de l’ensemble de l’étude.

Les entreprises étudiées sont globalement représentatives de l’ensemble du secteur et sont majoritairement des petites entreprises et des TPE. Ainsi, 64% environ d’entre elles comptent entre 3 et 20 salariés. Quant aux entreprises de plus de 50 salariés, elles ne représentent qu’une petite minorité.

En termes de *développement*, l’activité construction bois est la seule activité de l’entreprise pour 33% des 80 entreprises questionnées. Pour la majorité d’entre elles, on remarque des *stratégies de diversifications* de l’activité historique (menuiserie, charpente, etc.) avec des impacts tant sur les métiers et les compétences que sur l’organisation et les conditions de travail.

Trois grandes catégories d'entreprises caractérisent le secteur :

a) *L'entreprise dite artisanale* : elle met en avant les savoir-faire métier du bois associés à une maîtrise de la taille de l'entreprise. Elle est peu mécanisée et les salariés ont un niveau de compétences élevé se situant pour beaucoup dans une culture du compagnonnage. La construction bois est le plus souvent un complément du cœur de métier historique de l'entreprise. Le travail est organisé en « métier complet » : ce sont les mêmes salariés qui réalisent la fabrication en atelier – lorsqu'il existe - et assemblent le bâtiment sur le chantier. Sa taille, ses compétences et souvent son positionnement local lui permettent de s'adapter aux aléas de la conjoncture.

b) *L'entreprise dite industrielle* : elle vise à optimiser les coûts de préfabrication et le temps passé sur le chantier par une standardisation de certaines activités. Elle développe des compétences pointues en ingénierie (bureau d'études) et mise sur des investissements techniques (machines à commandes numériques, ligne de fabrication, etc.) et la préparation du travail en atelier. Les salariés s'appuient sur des process éprouvés et mettent en avant des compétences de montage et d'assemblage. L'organisation du travail est bien souvent plus formalisée, plus encadrée (avec un chef d'équipe ou de chantier) et repose sur une spécialisation des salariés, par équipes « fabrication » / « chantier ». Ce savoir-faire permet à ces entreprises de répondre à des marchés plus importants et aussi plus exigeants en termes de gestion administrative (marchés publics, bâtiments collectifs, etc.), et aussi de se positionner comme prestataire de service pour d'autres acteurs de la construction (*b to b*). Ce sont les entreprises les plus importantes en taille bien que minoritaires dans le panel.

c) *L'entreprise dite intermédiaire ou semi-industrielle* : c'est le modèle le plus répandu dans les entreprises de construction bois enquêtées. Il combine des compétences pointues en construction bois et en ingénierie et un bon niveau d'équipements techniques. De taille médiane (autour de 10 salariés), elle est à même d'adapter son organisation pour répondre à différents types de marché.

Sur le plan des compétences, le niveau des *qualifications* semble assez élevé, comparativement à d'autres secteurs analogues (artisanat du bâtiment), favorisés par des formations régulières. Elles concernent des aspects techniques (étanchéité, performance thermique) et sécuritaires (CACES <sup>3</sup>, habilitation) mais s'articulent aussi, pour les entreprises de taille médiane, avec les orientations stratégiques et commerciales (formation maison passive, photovoltaïque, toit terrasse, etc.).

Dans le champ de la gestion des *ressources humaines*, il est mis en avant des difficultés de recrutement et des problèmes de turn-over, avec notamment le risque de voir partir des salariés formés, expérimentés, voire détenteurs d'une certification indispensable à l'activité. Pour autant, les offres de formation régionales (CAP Constructeur bois, titre professionnel « monteurs en construction bois » et BTS « système constructif bois ») semblent connaître un large succès. Cette inadéquation entre l'offre et la demande d'emploi soulève deux questions : l'attractivité de ces entreprises, du point de vue des conditions d'emploi et de travail proposées, et l'attachement de nombre de dirigeants au métier traditionnel et à une compétence pratique « métier » à détenir (charpentier, menuisier).

Pour répondre aux exigences normatives (thermiques, RT 2012 notamment) et de qualité, la plupart des entreprises de l'échantillon ont opéré un virage en termes de *structuration et d'organisation*. En effet, 60 % d'entre elles disposent d'un bureau d'études et 87% ont un atelier de préfabrication. Ces évolutions se traduisent également au travers du développement de nouvelles fonctions prioritaires dans l'entreprise : encadrement des équipes et commercial-marketing. *L'innovation* est présente dans ces entreprises selon 57% des dirigeants, avec une prévalence dans les domaines techniques (matériel utilisé, matériaux fabriqués, conception des produits, etc.) ; ce qui signifie que dans les 43% des entreprises restantes, aucune innovation n'est déclarée.

Sur le plan de la santé et de la prévention, la quasi totalité des dirigeants déclare avoir une bonne connaissance des *risques professionnels* et une réelle préoccupation pour la prévention de ces risques. Ils affirment aussi, à 83%, l'existence d'un Document Unique d'évaluation des risques. La plupart connaissent les ressources externes mobilisables (CARSAT, OPPBTP, médecins du travail). Malgré cela, le secteur de la construction bois apparaît accidentogène. Plus d'une entreprise sur deux a connu un accident du travail en 2014 (chute de hauteur et de plain-pied, manutention manuelle et mécanique, poussière, etc.), qui entraîne parfois des arrêts maladie très longs, voire une incapacité partielle des salariés concernés. En matière de *conditions de travail*, les dirigeants ont une vision essentiellement matérielle et technique des améliorations possibles, même si les actions de formation et le développement des compétences constituent la troisième priorité mise en avant dans les réponses au questionnaire.

Pour le *dialogue social*, la majorité des dirigeants affirment que le climat social dans leur entreprise est « bon ». Seules 8% des entreprises comptent des représentants du personnel, ce qui correspond au respect des obligations réglementaires en la matière au regard de la typologie des entreprises interrogées. Cette question semble beaucoup plus complexe qu'elle ne paraît. Cette absence de dialogue formel (ou institutionnel) laisse un flou, une ambiguïté sur la réalité des relations de travail et du management dans la mesure où tout est implicite et parfois l'écart entre le discours et la réalité est important : « *Celui qui veut me parler, ma porte est ouverte* », déclarent plusieurs dirigeants. Les pratiques informelles restent dominantes à l'instar de ce que l'on retrouve dans les TPE/PME.

### — 3. LA CENTRALITÉ DU DIRIGEANT – ESQUISSE D'UNE TYPOLOGIE

La centralité du rôle du dirigeant constitue une des caractéristiques stratégiques et organisationnelles des petites entreprises. Dans la plupart des cas, il est le seul à définir la stratégie de l'entreprise et à prendre des décisions importantes ; il occupe bien souvent toutes les fonctions de l'entreprise (encadrement, commerciale, production, finances, RH) et externalise la fonction comptable par obligation.

Dans le cadre des expérimentations en entreprises, nous avons fait le choix d'interroger les dirigeants sur leur parcours, leur formation initiale, sur l'historique de la création de l'entreprise, les stratégies affichées, et d'opérer de manière schématique, une distinction ou une typologie des dirigeants en trois catégories. Celles-ci, bien entendu, ne sont pas étanches entre elles et les différentes corrélations mises en évidence ne sont que des tendances ou des hypothèses de travail qui possèdent une portée heuristique, voire opérationnelle <sup>4</sup> :

- *Première catégorie* : les dirigeants issus du métier, souvent dans un cadre familial. Ils sont les plus nombreux dans notre échantillon. Il s'agit de dirigeants dits « traditionnels », qui s'inscrivent dans la continuité et qui ont bien souvent exercé ce métier avant de créer l'entreprise. Ils ont bâti une expérience pratique du métier de dirigeant (et non une expérience gestionnaire), ce qui explique l'insuffisance de formalisation (production, procédure, planification...). La stratégie est plutôt « subie » selon l'état du marché et centrée sur la valeur ajoutée issue des savoir-faire de métier. Dans le même ordre d'idée, la gestion du personnel est perçue comme « allant de soi », ne nécessitant aucune expertise particulière.

- *Deuxième catégorie* : ceux qui ont reçu une formation « construction bois » complémentaire à la formation métier (ex : BTS Bureau d'étude, Ossature bois + BEP charpente, etc.). Assez proches des caractéristiques précédemment décrites, ces dirigeants se distinguent des précédents par le niveau de formation initiale et par l'ouverture vers différents réseaux ou partenaires susceptibles d'accompagner le développement de l'entreprise (syndicat professionnel, chambre consulaire, organisme de prévention, etc.). Ces dirigeants ont une stratégie plus entrepreneuriale, davantage orientée produit ou client.

- *Troisième catégorie* : ceux non issus du métier et dont beaucoup ont une formation supérieure (école de commerce, d'ingénieur, d'architecture) et qui représente un véritable éthos entrepreneurial. Ils mettent en avant un lien « affectif » avec le produit (« les amoureux du bois ») mais entendent élaborer d'autres façons de faire. Le plus souvent, ils sont associés à un « connaisseur » du métier et ont repris l'entreprise après une expérience de direction ou d'encadrement assez longue. Beaucoup affichent une stratégie plus affirmée, ils semblent obtenir de bons résultats et sont fortement impliqués dans les réseaux professionnels. Ils connaissent les acteurs de la santé, savent où s'adresser pour demander un conseil. Ouverts aux partenariats (entreprises, architectes, etc.), ils privilégient l'innovation technique, le développement de nouveaux produits et n'hésitent pas à investir dans les ressources humaines (notamment par la formation). Le management est davantage délégué et formalisé. Ils ont ainsi une légitimité vis-à-vis des salariés à travers leur capacité à maintenir, voire développer l'activité.

Cette catégorisation des dirigeants de la construction bois rejoint celle établie par le Cereq (E. Ben-tabet, 2088). Trois modèles de TPE qui correspondent à trois profils de dirigeants différents peuvent être distingués : traditionnel, entrepreneurial, managérial. Ce dernier modèle est difficilement identifiable dans la construction bois. Les entreprises de notre panel se répartissent entre les « traditionnelles » et les « entrepreneuriales ».

#### Construction bois : les deux modèles dominants

Le modèle *traditionnel* (*métier* et *familial* pour la construction bois) est caractérisé par une production traditionnelle, une stratégie basée sur l'activité avec une innovation faible, une valorisation des compétences morales, une faible prise en compte du diplôme lors du recrutement, une formation sur le tas assurée par le patron.

Le modèle *entrepreneurial* (dirigeants non issus du métier pour la construction bois) est caractérisé par l'innovation productive, une stratégie centrée sur le produit ou le client ; il privilégie la diversification et des innovations multiples, prend en compte les compétences techniques et l'expérience lors du recrutement, favorise la formation et le développement des compétences <sup>6</sup>.

À la lecture de ces typologies, il est possible d'affirmer que d'une configuration ou d'un modèle à l'autre il y a des pratiques et des postures qualitativement différentes, susceptibles d'influencer les orientations stratégiques initiées par le dirigeant. Autrement dit, la façon dont les dirigeants « se perçoivent, pensent et agissent », va influencer la direction stratégique de l'entreprise et la trajectoire de celle-ci. Dans le premier modèle, ce qui compte est une relative stabilité et un encastrement de l'entreprise dans son environnement immédiat. La croissance n'est pas recherchée en soi, l'innovation est incrémentale et vise une satisfaction de besoins « localisés ». Dans le second cas, les entreprises « innovantes », celles-ci privilégient la diversification et, implicitement, visent aussi la croissance. La majorité de ces dirigeants étant des anciens architectes, ingénieurs ou ayant un diplôme de l'école de commerce, privilégie l'innovation notamment des produits (maison passive) ainsi que le travail en réseau : partenariat avec des lycées locaux, travail avec des architectes, coopération avec d'autres entreprises du secteur et de centres de formation, et ils sont membres de l'interprofession du bois et de la chambre de métiers.

Tableau 1 : Caractéristiques des dirigeants du secteur bois

CATÉGORIES DE DIRIGEANTS	Caractéristiques	Management/coordination	Taille/croissance de l'entreprise	Dialogue social
<b>Dirigeants « métier »</b>	Formation générale faible, formation métier et parcours dans un cadre familial, très local	Perçu comme du temps perdu, « pendant ce temps je ne travaille pas » Peu de réflexion RH	Préfèrent rester petits, la gestion est trop compliquée, le recrutement aussi, « il y a plus de charges »	On préfère rester petits ; pas envie d'avoir des délégués du personnel et d'organiser des élections
<b>Dirigeants « entrepreneurs »</b>	Formation générale avancée, parcours professionnel riche, travail dans des réseaux	L'organisation du travail, la coordination, le management sont une source d'efficacité et d'innovation	L'agrandissement est synonyme de gain de nouveaux marchés, pas de problème pour le gérer, les charges sont réparties sur le CA	Pas de problème pour eux. Les DP, c'est tout à fait « normal »

Trois enjeux vont nous permettre de préciser ce portrait : les enjeux de transmissions/reprise, le management et les choix organisationnels et stratégiques.

#### *L'enjeu de la transmission/reprise*

La transmission-reprise d'entreprise constitue un tournant important dans la vie de l'entreprise quand on sait que les transmissions « non faites ou mal faites » constituent une destruction importante d'emploi ou une détérioration des conditions de travail. Dans notre échantillon de 35 entreprises accompagnées, plus d'une dizaine sont concernées par la transmission, ce qui paraît assez significatif en termes de représentativité. Des enjeux de « continuité » de l'entreprise en termes de production, de qualité des produits et de service, et de pérennisation des emplois se posent dans tous les cas.

La transmission n'est pas qu'une dimension juridique et fiscale, elle nécessite une véritable démarche qui suppose une maturation du projet, l'acceptation du dirigeant de « laisser la main », mais aussi l'« acceptation » du repreneur par les salariés. Autrement dit, le dirigeant est prêt à céder son entreprise pourvu que toutes les conditions soient réunies. L'enjeu est d'autant plus important que le secteur présente des spécificités propres :

- l'importance de l'investissement (machines et outils plus coûteux que dans d'autres professions) ;
- la maîtrise des exigences techniques et réglementaires, propres à la construction bois ;
- l'évolution des compétences attendues (conduite de machines automatisées, compétences en maintenance, encadrement de proximité).

Les entreprises de notre échantillon sont confrontées à ces enjeux dont la résolution peut faciliter la transmission :

- le cas de la transmission familiale, qui souligne de façon centrale l'importance de la délégation progressive et de la convergence des orientations stratégiques et de gestion, a fortiori si des désaccords existent ;
- le cas de la reprise, qui pose la question de la capacité à partager la stratégie avec les salariés et à s'entendre sur les perspectives ;
- le cas d'une reprise par les salariés, ce qui selon le dirigeant, pose la question de leurs « capacités » à gérer l'entreprise (« les salariés n'ont pas encore le niveau ») ;

- le maintien ou le transfert des compétences et des savoir-faire clés (commerciales, bureau d'étude, etc.), en particulier ceux détenus par le dirigeant actuel ;
- la légitimité du repreneur à l'égard des salariés et des clients.

#### *Le management et la croissance de l'entreprise*

Nos observations montrent que le degré de structuration de l'entreprise et la nature de l'encadrement varient selon la taille de l'entreprise. Ainsi, dans les plus petites entreprises, le dirigeant est le seul à jouer le rôle d'encadrant de proximité. Dans des entreprises plus importantes, on rencontre dans la plupart des cas un chef d'équipe ou de chantier (formel ou informel, selon les cas), mais le dirigeant – par sa proximité – occupe toujours une place centrale dans le fonctionnement de l'entreprise et le management quotidien.

Malgré la centralité du dirigeant, des types de management différents sont observés. Schématiquement, on observe, d'un côté, des entreprises plutôt traditionnelles, familiales, qui fonctionnent sur un principe de management paternaliste et centralisé (*l'effet d'égotrophie*, selon O. Torrès, 2003, p. 126), de l'autre, des entreprises plutôt entrepreneuriales qui privilégient la responsabilité et l'autonomie, et pratiquent la délégation.

Avec la croissance de l'entreprise, la question du management se pose véritablement et devient un enjeu important. En effet, lorsque, par exemple, une entreprise passe de 10 salariés à 20, on parle d'une augmentation de 100 % de son effectif, et de 200 % lorsque elle passe à 30, ce que O. Torrès appelle, *l'effet de grossissement*. Il s'agit donc ici d'une *croissance de nature* et pas de degré, susceptible de transformer structurellement l'organisation de l'entreprise, notamment les activités et la posture du dirigeant. Au-delà de l'accroissement du nombre (qui implique que le dirigeant ne peut plus gérer tout le monde « en direct »), il y a aussi une extension, voire la création de nouvelles activités au sein de l'entreprise (service marketing ou qualité, par exemple), ce qui nécessite de nouveaux savoir-faire, pas nécessairement présents dans l'entreprise.

Pour faire face à cette croissance, la question de la *délégation* se pose, mais pour beaucoup de dirigeants (principalement issus des entreprises « familiales ou traditionnelles »), cette évolution est souvent difficile à organiser notamment en raison de la création d'un niveau hiérarchique supplémentaire et d'une nouvelle répartition de tâches et de missions préalablement centralisées en la personne du dirigeant. Une évolution parfois difficile à installer en raison d'une crainte de « perte de pouvoir » ou d'un faible savoir-faire du dirigeant en la matière.

À ce constat, s'ajoutent d'autres obstacles :

- la difficulté à promouvoir un encadrement intermédiaire en interne, qui renvoie à la capacité du dirigeant à se projeter sur le développement des compétences et la prise de responsabilité des salariés de l'entreprise ;
- la faible attractivité de certains territoires pour le recrutement de cadres ; ce qui invite le dirigeant à accepter de recruter des profils de compétences plus transverses, moins « métier » traditionnel ;
- la nécessité de renforcer l'organisation du travail par une formalisation des processus et une coordination plus rigoureuse... ;
- l'acceptation par les équipes d'une nouvelle organisation qui structure les pratiques professionnelles et les relations humaines.



Pour autant, la faible anticipation des perspectives de développement (ou l'absence de réflexion quant à ses impacts sur l'organisation et le management) constitue un véritable enjeu pour la pérennité économique et sociale des petites entreprises. Car, nous l'avons observé dans l'échantillon d'entreprises, cela peut fragiliser rapidement le fonctionnement de l'entreprise en raison :

- de pics d'accidentologie, générant des coûts directs (remplacements, charge de travail supplémentaire pour les salariés présents) et indirects (désorganisation lorsque les salariés absents sont détenteurs de compétences-clés) ;
- des tensions relationnelles entre les salariés ;
- des dysfonctionnements organisationnels, voire de la non-qualité.

La délégation, bien qu'elle soit difficile à mettre en place pour l'ensemble des entreprises, n'est pas gérée de la même manière selon la configuration de l'entreprise et le profil du dirigeant.

#### *Les choix organisationnels et stratégiques*

Pour faire face au défi de la modernisation (exigences normatives, d'efficacité et de qualité), les entreprises de la construction bois adoptent des choix organisationnels qui ont un impact important sur les pratiques professionnelles (évolution des métiers, nouvelle répartition des tâches, mise en place d'équipes). La « préfabrication en atelier » <sup>2</sup> constitue pour beaucoup de dirigeants un véritable choix stratégique.

Ainsi, l'atelier, lorsqu'il existe, constitue une évolution importante pour les entreprises qui en sont dotées (c'est le cas de plusieurs entreprises étudiées), dans la mesure où tout ou partie de la phase de construction est transférée du chantier à l'atelier.

L'enjeu est d'autant plus important que cette organisation nécessite, d'un point de vue matériel, d'avoir la surface disponible, suppose des investissements matériels importants et renforce la nécessité de se doter d'un bureau d'étude en interne pour apporter les ajustements rapides.

Ainsi, de nombreux avantages ont été mis en évidence par tous les acteurs qui pratiquent ce type d'organisation :

- un confort physique : des postes de travail mieux adaptés, une amélioration de la sécurité, une diminution de l'exposition aux aléas climatiques ;
- une précision et une agilité dans la fabrication en atelier difficilement atteignable sur chantier, gage de qualité et de conformité technique ;
- un affranchissement des contraintes climatiques qui génèrent un ralentissement de l'activité ;
- une rapidité de la pose sur les chantiers, et donc une productivité accrue ;
- une meilleure gestion des stocks et des déchets, et une meilleure maîtrise des coûts.

Avec la mise en place d'atelier de préfabrication, ces dirigeants affinent encore leur organisation en choisissant soit de maintenir le « métier complet » – c'est-à-dire la polyvalence (un même salarié qui réalise la fabrication en atelier et la pose sur chantier) – soit la spécialisation avec la répartition en deux équipes distinctes ; l'une affectée à l'atelier, l'autre au montage sur chantier.

Au-delà des enjeux et effets de ce choix organisationnel que constitue la « préfabrication », nos expérimentations en entreprise ont aussi mis en évidence le fait que selon le type d'organisation choisi, corrélé avec un profil de dirigeants donné, les impacts sont différenciés sur plusieurs niveaux : qualifications, recrutement, conditions de travail, organisation/coordination, collectif/relation de travail.

## CONCLUSION

Dans cet article, nous avons mis en évidence l'intérêt méthodologique d'une approche multicritères dans les petites entreprises afin d'examiner les enjeux auxquels elles sont confrontées et d'adapter nos préconisations au plus près de leurs préoccupations. Par ailleurs, l'approche sectorielle et multi-acteurs, mise en place par six Aract et l'Anact, a permis l'élaboration d'une connaissance partagée du secteur de la construction bois pour renforcer la place incontournable que joue l'organisation et les conditions de travail dans la capacité d'innovation des entreprises et leur performance.

De même, nous sommes partis de l'hypothèse que malgré les situations et enjeux qui caractérisent globalement les entreprises de ce secteur, le dirigeant joue un rôle central dans le fonctionnement et les orientations stratégiques de l'entreprise, d'autant que celles-ci peuvent être contrastées selon son profil (traditionnel ou entrepreneurial). Ainsi, nous avons construit, au sein de notre échantillon d'entreprises, une esquisse de typologie qui comprend trois catégories assez distinctes nous permettant, a minima, de mieux apprécier les constats ainsi observés. Ensuite, nous avons montré l'enjeu que la question de la délégation porte en termes de pérennisation de l'emploi et de conditions de travail, à l'aune de la transmission/reprise et de la question du développement de l'entreprise. Ce dernier point a d'ailleurs soulevé d'autres enjeux, notamment la nécessaire structuration de l'organisation (mise en place d'un management de proximité), l'adoption d'une « démarche RH », (recrutement d'un cadre...), l'acceptation du dirigeant de « laisser la main », etc. Enfin, nous avons mis l'accent sur la « préfabrication en atelier » en tant que choix organisationnel stratégique dans la recherche de la performance globale.

Comprendre les aspirations, le parcours et la stratégie d'un dirigeant, de la part d'un observateur ou accompagnateur extérieur, permet de mieux agir sur les conditions de travail et la performance de l'entreprise. En termes de perspectives, étant donné la grande variété d'entreprises, même au sein d'un seul secteur, la poursuite des investigations sur la typologie de celles-ci et celle des dirigeants s'impose, car elle permet de mieux adapter l'offre de service du réseau Anact-Aract.

---

<sup>1</sup> Les Aract des régions suivantes sont engagées : Auvergne, Bourgogne, Languedoc-Roussillon, Limousin, Midi-Pyrénées et Rhône-Alpes. Cet article repose pour partie sur un rapport d'activité rendant compte de cette action (Anact-Aract, mai 2016).

<sup>2</sup> En 2012, le chiffre d'affaires de la filière représentait plus de 4 milliards €HT et 2 197 entreprises, soit 3,1% du chiffre d'affaires du bâtiment (Codifab, 2013).

<sup>3</sup> Inter-profession du bois, État, conseils régionaux, Pôle Emploi, Carsat, Msa, Carif Oref.

<sup>4</sup> Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité.

<sup>5</sup> C'est-à-dire qui sont capables, face à une certaine configuration, d'avoir une valeur relativement prédictive du comportement et de la trajectoire des acteurs.

<sup>6</sup> Voir E. Bentabet (2008), p. 51 et suivantes pour une présentation complète de la typologie.

<sup>7</sup> La « préfabrication » en atelier peut être définie comme la réalisation, l'usinage voire l'assemblage en atelier, de pièces, d'éléments de structure et même de modules bois, du bâtiment à venir, pour faciliter et optimiser la pose et le montage définitif sur chantier.

---

## Bibliographie

**Anact/Aract (2016)**, « Construction bois : quand les conditions de travail créent la valeur », Rapport final, mai.

**Bentabet, E. (2008)**, *Très petites, petites et moyennes entreprises : entre tradition et innovation. Une recension des travaux du Céreq (1985-2007)*, Céreq, octobre.

**Codifab (2013)**, « Les entreprises présentes sur le marché bois », in *Enquête nationale de la construction bois*, octobre.

**Torrès O. (2003)**, « Petite entreprise et grossissement des effets de proximité », in *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 144.

# CONSTRUIRE ET RECONSTRUIRE LA SANTÉ AU TRAVAIL ENTRE PAIRS DANS DES CLUBS D'ENTREPRISES

**Sandrine Nahon**

snahon@solutions-productives.com

**Célia Quériaud**

cqueriaud@solutions-productives.com

**Vincent Guilloux**

vguilloux@solutions-productives.com

Solutions Productives

À partir d'une expérience de plus de 10 ans dans l'organisation et le fonctionnement de clubs d'entreprises, cet article s'interroge sur les liens complexes entre le travail et la construction de la santé chez des managers et des dirigeants d'entreprises. Comment aller du travail à la santé en sachant que cette dernière est moins conçue comme un capital à préserver que comme une ressource à développer ? Le travail est une activité qui habituellement ne se raconte pas, ne se met pas en histoire. Les clubs d'entreprises sont l'occasion de solliciter la discussion sur le travail et de confronter les différents points de vue qui ne manquent pas de s'exprimer : chacun des participants y gagne quelque chose et fait évoluer ses représentations. Mais ces rencontres ne s'improvisent pas. Si dans ce type d'actions les consultants ne prétendent pas au statut d'expert, ils n'en ont pas moins un rôle d'organisateur et de facilitateur. Cinq entreprises de l'agro-alimentaire de la région Bretagne servent d'appui à cette démonstration.

Plusieurs fois par an, depuis plus de dix ans, des entreprises de l'agro-alimentaire se réunissent pour confronter leurs expériences sur le thème de la santé au travail et s'interroger sur les liens entre performance et qualité de vie au travail. Mis en œuvre par l'intermédiaire d'une association, ces clubs d'une dizaine d'entreprises invitent les gestionnaires (direction, ressources humaines, production) et les préventeurs à travailler entre eux, regroupant ainsi les niveaux décisionnels et fonctionnels de chaque entreprise membre.

Notre article vise à rendre compte du fruit de ce type de dispositif collectif mené sur le long terme. Deux périodes se sont succédées, la première, jalonnée de réunions de travail et de visites de sites et d'ateliers, se caractérise par son centrage sur la prévention des TMS ; la seconde a élargi l'objet de réflexion des clubs à la thématique « santé au travail ». Pour apporter un appui individuel à chaque membre et alimenter la dynamique d'échange, des pré-diagnostic et actions-pilotes sont réalisés dans chacune des entreprises. Traitant de différentes dimensions de la « santé au travail » sous un angle pluridisciplinaire (ergonomie, psychologie et sciences de gestion), ces interventions sont ensuite confrontées à l'expérience des autres membres du club.

## MOTS-CLÉS

travail, santé,  
discussions, points de vue,  
représentations

La seconde période a coïncidé avec l'avènement de nouvelles réglementations : qualité de vie au travail, seniors, pénibilité, RPS, TMS, mixité, handicap... dont les contours apparaissent de plus en plus poreux, renforçant naturellement l'intérêt des entreprises à travailler ensemble sur ces thèmes. Peu à peu, les clubs se sont saisis de ces nouvelles obligations pour tenter de tracer des chemins opérationnels là où il n'existait que des lois et décrets.

A l'aide de ce dispositif collectif, les participants explorent ces nouveaux chemins et abandonnent progressivement une définition pré-déterminée de la santé habituellement centrée sur la préservation d'un capital. Naît ainsi l'ambition de co-construire des modèles de la santé au travail rigoureux et à l'épreuve des réalités de terrains, en considérant que la santé est une ressource pour la performance de chaque entreprise.

Nous souhaitons mettre en lumière l'intérêt et les enjeux de ces productions collectives (entre pairs, inter-entreprises et inter-métiers) mettant en discussion des problématiques de santé au travail et de qualité de vie au travail. Ce type d'échanges questionne la capacité à discuter, réfléchir et argumenter ensemble. Ce retour d'expérience met en exergue la constitution d'un collectif original, où la discussion, le débat, la construction de repères, de savoir-faire et de besoins sont possibles et forment des leviers efficaces d'action et de transformation.

## — 1. DE LA PRÉVENTION DES TMS À UNE VISION TRANSVERSALE DE LA SANTÉ AU TRAVAIL : PRÉSENTATION DU DISPOSITIF

Les clubs d'entreprise constituent une réelle opportunité de saisir, avec des décideurs et les acteurs de la prévention, les différents paramètres de la santé au travail. Dès l'origine, en 2004, les clubs sous l'impulsion de l'Aract Bretagne, sont animés par l'association ABEA/Adéfia fédérant des entreprises du secteur de l'agro-alimentaire breton. Jusqu'en 2011, c'est le caractère multifactoriel d'apparition des troubles musculosquelettiques (TMS) qui est le plus largement débattu au sein des collectifs alors intitulés « clubs de prévention des TMS ».

Au total, cela a permis à plus d'une trentaine d'entreprises de consolider leurs pratiques et d'enrichir leurs politiques de prévention. Les relations entre santé au travail, organisation, communication et management des équipes y ont été systématiquement explorées. Il en résulte l'appropriation d'une approche globale et nécessaire à la mise en place de solutions associant des moyens et des réponses combinant les apports disciplinaires de l'ergonomie, de l'analyse du risque, des outils GRH et de la prévention.

Durant ces 8 premières années de fonctionnement, les clubs ont atteint une forme de maturité et expriment alors le besoin d'élargir les sujets. Cela amène l'ABEA à développer en 2014 un nouveau programme original de « travail collaboratif » sur les problématiques complexes de la santé au travail. Baptisé « Clubs Santé au travail », ce second format développe des thèmes plus transverses tels que la pénibilité, le maintien dans l'emploi, les TMS, les RPS ou la QVT, et constitue encore aujourd'hui une référence pour le secteur en matière de projets collaboratifs sur la santé au travail.

Entre 2014 et 2015, les clubs santé au travail ont investigué et débattu les sujets suivants :

- La reconnaissance de la complexité des problèmes de santé au travail : les indicateurs de santé et sécurité, les modalités de communication sur la santé et la sécurité dans l'entreprise, la remise en question des stratégies d'entreprises.

- La prise de conscience de l'intérêt à travailler sur la santé des managers pour développer la santé des opérateurs impliqués dans l'exploitation.
- L'abord de la conception des dispositifs de travail avec notamment l'intégration conjointe des dimensions productives et des exigences qualité.
- Des partages et retours d'expériences autour du travail de management et des implications sur la communication, la gestion des indicateurs, les passages de relais.

Le point de départ est une intervention pluridisciplinaire (ergonomie et sciences de gestion) avec pré-diagnostic et action-pilote accompagnés par un cabinet conseil et constituant un appui individuel à chaque entreprise membre et dont les enseignements seront discutés collectivement.

**Le Pré-Diagnostic** est un dispositif de travail préalable avec entretiens exploratoires (avec la direction et l'encadrement, les représentants du personnel, les salariés représentatifs des métiers), permettant d'identifier les problématiques, leur maturité, et d'élaborer des hypothèses de travail pour caractériser le couple Santé / Performance. Il est une aide à la décision dans le périmètre d'un chantier pilote.

**L'action-pilote** permet à l'entreprise participante de bénéficier d'une expérimentation locale sur un périmètre identifié, d'un éclairage pédagogique sur le problème, les axes de solutions, les méthodes gagnantes, les outils efficaces et les résultats potentiels. Elle permet une véritable appropriation des outils et méthodes par l'entreprise bénéficiaire.

Pour favoriser l'emprise terrain des sujets traités en club, les membres bénéficient d'une visite préalable au sein de l'entreprise accueillante. Le matériau collecté par le pré-diagnostic et les actions-pilotes est ensuite présenté au club conjointement par les intervenants et l'entreprise accueillante. La journée donne lieu à débats et permet de retirer des enseignements consignés dans un compte-rendu.

## — 2. LE TERRAIN AU SERVICE DE L'ENTREPRISE ET DE SON APPROCHE SANTÉ AU TRAVAIL : UNE PÉDAGOGIE DIFFÉRENTE

Ce dispositif souhaitant s'inscrire dans la durée a été conçu comme un processus de mobilisation différencié par le partage d'expérience. Un de ses pré-requis pour organiser les clubs consiste à « mettre le terrain dans la salle ». Nous avons pris soin de ne surtout pas partir de généralités ou de notions conceptuelles sur la santé au travail mais, au contraire, d'amener le terrain au cœur des échanges. Notre propos repose sur l'analyse de traces, de verbatim autour de 5 comptes-rendus de réunions mais aussi de séances de retour d'expérience et de prise de recul avec les intervenants et chercheurs du cabinet.

Tableau 1 : Tableau de relevé des sujets traités en club

Entreprises	Date Club	Contenu du compte-rendu (sujets/contenu des échanges)
<b>PATO</b>	Juillet 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les modalités du dispositif « club santé au travail »</li> <li>• Une vision commune de complexité des problèmes de santé au travail</li> <li>• Le questionnement des indicateurs de santé et sécurité</li> <li>• La communication sur la santé et la sécurité dans l'entreprise</li> <li>• La place des managers</li> <li>• Vieillesse et santé au travail</li> <li>• La diversité de points de vue sur le travail et la gestion des changements</li> </ul>
<b>BIOLACTI</b>	Septembre 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestion de l'humain</li> <li>• Le management et la gestion des restrictions d'aptitude</li> <li>• Le temps dédié à la santé au travail et à la prévention</li> <li>• Entre volonté (bonne), réglementations et actions : des stratégies d'entreprises mises en question par (avec) les dimensions de la santé au travail</li> <li>• De la santé individuelle à la santé collective : des questionnements sur une approche participative</li> </ul>
<b>CHARCUTO</b>	Décembre 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La santé des managers et leurs situations de travail</li> <li>• Des situations d'incompréhensions avec dialogue de sourds à l'intérêt de travailler sur la santé des managers pour développer la santé des salariés : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le constat de leurs difficultés</li> <li>- comprendre leur parcours</li> </ul> </li> <li>• Leur redonner des marges de manœuvre</li> <li>• Les fonctions supports pour les managers : ressource ou contrainte ?</li> <li>• La communication et la possibilité de débattre pour ces managers</li> </ul>
<b>GASTRONOM</b>	Mars 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un appui à la conception et à la conduite de projet</li> <li>• L'établissement des relations entre santé et performance (qualité) et l'émergence des enjeux associés par l'intervention ergonomique, avec des pronostics santé/performance</li> <li>• Des points de rencontre inédits entre points de vue du travail : « cela a attiré le regard », « nous a ouvert les yeux »...</li> <li>• Des débats sur des représentations diverses du travail futur, rendus possibles par une démarche de simulation des activités</li> <li>• La mise en rapport (en lien) de ceux qui vivent les situations (opérateurs) et de ceux qui conçoivent et organisent les situations de travail (direction, concepteurs, managers)</li> </ul>
<b>PORCO</b>	Juin 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compréhension d'un type de management (méthode MVP - Management Visuel de la Production) avec les thèmes suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la communication des informations, ses différentes formes</li> <li>- la gestion des indicateurs</li> <li>- la délégation et le passage de relais</li> </ul> </li> <li>• Un partage et retour d'expériences dans le club autour de ce modèle de management</li> <li>• L'impact de MVP sur la capacité d'expression : <ul style="list-style-type: none"> <li>- sur la connaissance des problématiques terrain par l'encadrement</li> <li>- sur la difficulté à maintenir une dynamique opérationnelle et efficace</li> </ul> </li> </ul>

Le parti pris pour réaliser l'animation de ces clubs a été de ne pas en faire, ni une démarche descendante, ni une formation-action, ni une sensibilisation :

- L'objet est la confrontation entre pairs de leurs différents points de vue.
- Les points de départ sont le terrain, l'action, l'activité avec le souci de les mettre en débat.
- La diversité des représentations et des points de vue est légitime.
- La matière n'est pas prédéfinie par des experts consultés mais résulte de l'expérimentation.
- La vision de la santé au travail est co-construite entre pairs par la confrontation de leurs expériences.

Notre positionnement, les modalités d'interventions et en conséquence d'animations des clubs ont clairement été conditionnés par cela. L'exemple CHARCUTO, analysé en détail, va illustrer au fil du texte, notre propos.

### **2.1 Sens et ordre des sujets, par et pour chaque entreprise**

L'animation du club, produite par les consultants, a suivi volontairement les chemins « naturels » empruntés par les participants et s'applique à en conserver les traces pour rendre pérenne ce travail. La question du choix des sujets sur lesquels les participants souhaitent naturellement travailler est primordiale tout autant que le fait de donner la possibilité de s'exprimer, sans complexe, sans retenue. Lors de l'intervention puis dans les réunions de clubs, on part des situations vécues par les acteurs, de leurs histoires, de leurs représentations et points de vue, de leurs priorités, que l'on va investiguer, relier. L'expression libre est rare, c'est ce que nous avons recherché.

Il n'y a alors pas de thème de travail préconçu ou imposé. Le choix s'effectue au travers d'interrogations multiples, d'entretiens ouverts sur les thématiques spontanément identifiées par les membres qui en déterminent les priorités. Les consultants facilitent, accompagnent le cheminement sans l'orienter, à plusieurs moments, dans l'animation du club mais aussi dans les investigations sur le terrain. Les prémisses de cette posture se situent dès le début de l'intervention. L'écoute active, les questions ouvertes avec l'idée de reformuler sont privilégiées à l'évaluation et au jugement. Le consultant enquête, regroupe des indices, remonte ses investigations et s'accorde sur les points jugés névralgiques dans le cadre du comité paritaire pilotant le dispositif.

Nous détaillerons ultérieurement (dans la partie 2.3.) l'exemple vécu par un participant, CHARCUTO, dans lequel, très vite le sujet de la santé des managers émerge puis s'impose. Malaise, culpabilité, gêne s'expriment sur le fait de ne pas pouvoir faire face aux rendez-vous et aux attentes fixés par la direction. Les fonctions supports, interrogées par la suite, s'exprimeront sur des moyens qu'elles ont à leur disposition, manquants ou défaillants. « On leur en demande tellement ». « Nos managers ne vont pas bien »... Ainsi, d'un sujet peu exprimé au départ, car imaginé « hors cadre » des approches traditionnelles sur l'évaluation des risques professionnels, chemin faisant et de fil en aiguille, ce sujet s'invite dans le constat, au sein du pré-diagnostic. Il devient au fur et à mesure une question structurante intégrant peu à peu les autres problématiques : santé « des autres », maintien dans l'emploi des plus fragiles, pénibilité ou gestion des âges.

Lors de la restitution du pré-diagnostic au comité paritaire en présence du CHSCT, tous les participants s'expriment unanimement : « C'est le sujet. Si on ne commence pas par là, on ne s'en sortira pas ». Cet exemple nous explique la genèse d'une problématique au plus proche du terrain, écoutée, entendue et reformulée. Le feu vert est donné pour qu'il soit à la fois mis en discussion dans le club et fasse l'objet « du pilote » en matière d'expérimentation.

Dans le club, nous racontons « l'affaire », sous la forme d'histoire, à plusieurs voix : les consultants bien sûr, mais principalement la DRH, le CHSCT et surtout un des managers présent dans la réunion du

club. Le club bénéficie alors d'un point de vue analytique (celui des consultants), mais également d'un point de vue authentique, celui de ceux qui ont vécu de l'intérieur, avec leurs mots et leur ressenti. Il s'agit de respecter l'histoire avant tout. Les participants doivent pouvoir rentrer dedans, comprendre, s'approprier, poser des questions jusqu'à, pour certains, s'identifier au processus. Pour preuve, 4 « slides » ont suscité 2 heures de discussion pendant lesquelles l'authenticité et les mots du manager présent dans une salle ont ajouté l'émotion à la compréhension (« Moi, si on avait pas fait ça, je serais parti »), l'incarnation à l'analyse, la détresse individuelle à l'intérêt collectif.

L'animation du dispositif se met au service et au plus près de l'entreprise accompagnée. Les consultants font le chemin avec l'entreprise y compris pour « explorer les voies de garage ». L'intervention des consultants permet d'accompagner les raisonnements, leurs évolutions mais aussi d'inciter au témoignage des autres membres qui peuvent et ne manquent pas d'apporter leurs expériences passées : « Nous aussi, on a essayé ... on a eu des problèmes... »

## 2.2 La construction des chemins par les obstacles du terrain

Ce chemin part des premières données, des premiers indices jusqu'à une reformulation, une compréhension partagée et mise en forme. Il permet de poser les choses, explicite les articulations pour mieux s'accorder et se comprendre. Cela produit alors un diagnostic partagé, concerté et finalement une compréhension partagée, permettant d'observer l'émergence de solutions.

Ce qui donne sens aux diagnostics partagés, ce sont les obstacles rencontrés sur le terrain. Ils forment une réalité concrète que les spécialistes « connaissent finalement ... assez peu ». Les obstacles présentés par le terrain (absentéisme, arrêts de travail, accidents, maladies) et leur corollaire d'événements et d'anecdotes de toutes sortes, jalonnent le chemin pris par les débats et nourrissent au fil du temps, de nouvelles confrontations de point de vue, d'analyses, pour aboutir à de nouvelles compréhensions. *In fine*, les terrains alimentent de nouvelles lectures, de nouveaux « compromis » permettant de mettre en évidence les résistances initiales qui n'auraient pas pu être identifiées et partagées si le groupe n'avait pas procédé à la revue des obstacles présents sur le terrain. C'est en ce sens que nous pouvons parler de chemins construits « du travail à la santé » par opposition au chemin prescrit par une sensibilisation descendante des concepts et des connaissances académiques « de la santé au travail ».

En termes d'animation des clubs, pour instruire la question de la santé au travail, les consultants conservent constamment à l'esprit les questions suivantes :

- *Qu'est-ce que la santé au travail vue par un dirigeant ?*
- *Qu'est-ce que la santé au travail vue par un préventeur ?*
- *Qu'est-ce que la santé au travail vue par un DRH ?*

Ce qui fait réalité pour certains, devient réalité pour d'autres... Parce que ce que c'est concret, vécu et authentique, et apporte une nouvelle clé de lecture pragmatique permettant d'opérationnaliser des représentations théoriques parfois trop « simplificatrices » de ce qu'est la réalité des situations les plus complexes. Au sein de ces clubs, ce qui construit un véritable collectif est moins la solution des autres, mais davantage ce que chacun abandonne dans la confrontation des points de vue, ce que chacun réinterroge de sa perception de son terrain, ce que chacun apprend de cette nouvelle lecture. Ceci est autant vrai pour des directeurs industriels que pour des préventeurs ou des DRH. Chacun se nourrit des obstacles « offerts » par les terrains et les situations de travail décortiqués aux yeux de tous. Des positions se forment également dans la construction collective de nouveaux possibles, jusqu'alors



souvent insoupçonnés qui s'opposent « aux solutions toutes faites », simplement parce qu'elles ont démontré leur crédibilité par la mise à l'épreuve du terrain.

Une identité collective semble se forger au fil du temps et au fil de la vie du club autour d'une forme de bienveillance et d'humilité face à la complexité des situations. Cette posture s'impose parmi les membres. Chacun abandonne progressivement un habit d'expert et acquiert de la bienveillance envers un pair qu'il reconnaît comme ayant déblayé le terrain. Le club devient vivant dans et en dehors du dispositif formel.

### 2.3 Focale sur la thématique des managers

Une petite charcuterie industrielle CHARCUTO, faisant partie d'un grand groupe international, propose au club de présenter son travail. Accompagnée par notre cabinet et suite au pré-diagnostic, la DRH a identifié que le problème le plus préoccupant était le mal-être... de ses managers. La récente mutation occasionnée par l'intégration au sein d'un groupe international montre comment le développement de nouvelles organisations peut mettre en tension les managers et les mettre en difficulté pour apporter à leurs équipes les réponses dont elles ont besoin. Dans les annales des Clubs « santé au travail », aborder la question de la santé des équipes par celle des managers est à la fois inédit et original.

Cette journée se déroula en plusieurs temps, avec une quinzaine de participants :

1. Les présentations mutuelles des participants

2. La présentation de l'entreprise accueillante

Cette visite est toujours un temps fort pour les participants. Lors de celle-ci, les visiteurs regardent quelles sont les installations, comment sont organisées les équipes, l'atmosphère, l'ambiance, la communication, les méthodes management (notamment visuelles). Ces visites sont alors une source d'inspiration. L'animation des questions de santé, d'organisation, de management, d'indicateurs y est alors prospectée.

3. Une présentation à 2 voix : entreprise accueillante, et consultant intervenant. Il s'agit d'une co-présentation des constats posés dans le cadre de l'action pilote.

Le choix de réaliser cette co-présentation évite de tomber dans la prescription descendante du consultant et permet d'illustrer comment l'entreprise s'est emparée du sujet. Notre rôle, à ce stade, est de proposer un lien entre la santé des managers, celles des salariés et celle de l'organisation.

4. Un repas convivial avec évidemment la poursuite de discussions

5. Un tour de table libre puis un tour rituel imposé pour permettre à chacun l'expression de ce qu'il pense du sujet, des problématiques évoquées pour lui et son entreprise et des enseignements qu'il en tire.

6. Une fin de réunion avec la conclusion de l'animateur

7. En *off*, hors temps de réunion, un compte-rendu écrit par l'animateur qui reprend les sujets débattus, les enseignements à en tirer, pour prendre de la hauteur sur les sujets abordés. Le compte-rendu est diffusé après une double validation de l'entreprise accueillante et des responsables de l'ABEA.

Il est courageux et audacieux, pour ces managers, de se dire en difficulté et d'oser mettre cette question en débat. La réunion du club révéla que cette préoccupation existait également chez les autres participants. Beaucoup d'entre eux ont réagi, on entendait chuchoter pendant la présentation

« c'est pareil chez moi ». Même les représentants du personnel de la charcuterie, présents à la réunion de club, ont exprimé un besoin d'appui : « Au début, on ne voyait plus beaucoup nos managers. Mais nous, on a besoin d'un chef derrière nous, de savoir qu'il est là et disponible ». Aborder le sujet de la santé au travail des managers a pu perturber certains. Ce n'est pas la seule façon d'agir, mais le parti pris de « prendre les problèmes par le haut » s'est imposé au sein du groupe, comme une règle admise pour augmenter les chances d'impact positif sur le terrain.

Comme dans plusieurs entreprises membres du club, certains managers de la charcuterie industrielle le sont devenus par promotion interne. Cela comporte des atouts, mais ajoute une nouvelle complexité à gérer :

**Atouts** : par la parfaite connaissance de l'entreprise et des métiers à encadrer qui permet d'apporter rapidement les réponses aux questions posées par les équipes.

**Complexité** : parce qu'il faut désormais savoir se positionner entre direction et salariés, affirmer une autorité et acquérir sa légitimité auprès de ses anciens collègues.

Souvent placé « entre le marteau et l'enclume », les managers doivent apprendre à travailler avec de nouveaux échelons hiérarchiques, des fonctions supports, savoir prendre de la hauteur tout en restant au contact du terrain et gérer des équipes différentes (Intérimaires, tâcherons, titulaires, etc.). Les arbitrages sont aussi plus compliqués entre la gestion du quotidien (trouver les compromis, assurer le fonctionnement, même en « mode dégradé ») et la gestion des projets de l'entreprise qui nécessite du recul, de la méthode et de savoir travailler collectivement. Des managers ont fait état de difficultés vécues en raison de leur culture de terrain alors qu'ils devaient manager des services dont ils ne possèdent pas l'expertise métier. L'appui de leurs chefs de service ou d'autres managers devient alors salutaire, encore faut-il que cet appui soit possible !

Parler du travail des managers et les faire discuter, permet de faire baisser le niveau de culpabilité exprimé par certains concernant leur impossibilité à se comporter en ressource pour leurs collaborateurs. Par conséquent, une interrogation s'exprime collectivement : « Comment développer des marges de manœuvre pour les opérateurs si les managers n'en ont pas » ? Autant de sujets « passionnants » qui ont donné lieu à des discussions nourries.

L'exemple de la DRH de cette charcuterie qui appréhendait « d'être passée à la moulinette » et subir les propos dépréciatifs de ses pairs s'est en définitive révélée comme une « nouvelle experte » du sujet de la santé des managers. « Chez nous c'est pareil, je comprends maintenant pourquoi mes managers vont si mal dans mon entreprise », a ajouté un autre participant... La parole s'est alors libérée. Le manager présent témoignait de sa vision du problème, donnait même des exemples.

De plus, 2 membres du CHSCT de cette entreprise s'expriment sur le sujet, exposent leur vision, appuient la pertinence du sujet pour eux aussi. Ce positionnement du CHSCT n'est pas banal avec des orientations habituellement tournées exclusivement sur la santé des salariés. A ce stade, nous percevons la création d'une forme de cohésion entre DRH, managers, partenaires sociaux et CHSCT, sur l'intérêt de ce sujet pour agir sur la santé des opérateurs. Une DRH d'une autre entreprise s'est exprimée dans le tour de table : « C'est original d'aborder la santé des opérateurs par la santé des managers. Du coup, je vois beaucoup mieux les liens ». Ensuite, le directeur d'une entreprise secteur viandes : « Moi je m'y retrouve complètement, il y a une expression que j'aime bien utiliser : le poisson pourrit toujours par la tête ».

## — 3. CE QUE PERMET ET CE QUE FAVORISE CE TYPE DE MÉTHODOLOGIE

### **3.1 Le partage des problématiques (entre pairs)**

Au fil des interventions et entre les réunions trimestrielles du club, chacun retrouve son entreprise et ses préoccupations, enrichi de nouveaux repères pratiques dégagés par les débats. C'est cette alternance concrète d'activité réelle et de confrontation avec les pairs qui permet de former un collectif de travail partageant des objets de travail communs. Les jugements de valeur s'effacent au profit d'un travail commun. Une forme de légitimité à travailler ensemble émerge.

Chaque dirigeant peut se sentir seul face aux problématiques qui dépassent parfois ses compétences « habituelles ». Ce club s'intéresse à ce qu'ils vivent, met au débat leurs problématiques, leurs préoccupations et expose leurs points de vue. Conduit à partir des terrains, ce type de dispositif accorde un espace privilégié à la parole et la réflexion ; ces dernières sont « décomplexifiées » et « décomplexées ». Aussi étonnant que cela puisse paraître, un directeur le formule ainsi : « Cela nous apprend à faire des choix d'actions ». Le partage collectif associé au caractère concret des sujets revêt l'intérêt de désamorcer les freins potentiels à se confier. Admettre qu'on a le même problème renforce l'intérêt de réfléchir ensemble et autorise une approche déculpabilisante, facilitant la redécouverte et la reconstruction d'une représentation pratique de la prévention : « On peut se parler des choses, ça nous conforte à le faire ».

### **3.2 Une forme d'engagement mutuel**

Dans ces clubs, les participants redécouvrent leur légitimité sur le sujet de la santé au travail, souvent délégué aux experts et/ou cloisonné de par sa complexité apparente. En convoquant la santé au travail sur le terrain des arbitrages de gestion qu'ils font quotidiennement, les membres du club retrouvent un accès à la compréhension des chaînes de causalités, ré-explorent la façon dont cela se passe concrètement, mettent à plat des situations de travail et les décortiquent. Les situations des uns entrant en résonance avec celles des autres, le collectif développe ses nouvelles clefs de lecture. Les membres d'une même entreprise repartent avec une nouvelle perspective pour collaborer. Par exemple, des préventeurs nous ont confié que depuis qu'ils viennent avec leur directeur industriel aux réunions du club, ils ne collaborent plus de la même manière. Les collaborations ne s'arrêtent pas aux portes du club. Certains s'appellent entre deux séances, voire se rencontrent pour continuer les échanges. Cela permet une construction solide et durable. Les participants se sentent mutuellement redevables, quasi-collègues de travail : « Il faut qu'on avance pour le prochain club. On va parler de ce sujet. Cela nous oblige à faire avancer nos sujets ». Il émerge une forme d'engagement mutuel qui rassure et permet les actions futures.

## — 4. DISCUSSION

### **4.1. L'intérêt des clubs pour les décideurs et les dirigeants**

Les entreprises présentent une grande diversité de situations en interne. Leurs organisations du travail constituent un faisceau serré de contraintes. Elles combinent la recherche active de gain de productivité et celle d'une meilleure réactivité aux fréquents changements d'objectifs ou de méthodes de travail (Delgoulet & al., 2014). Cette diversité de situations, associée au resserrement des contraintes, soulève pour les entreprises l'enjeu majeur de « la capacité de réconcilier la trajectoire de modernisation économique et sociale, la prise en compte de l'organisation et des conditions de

travail, avec un souci critique, celui de la construction de la santé des salariés, (Minguet, 2011). Notre dispositif de club rejoint pleinement cet enjeu et pourrait être considéré comme un de ces prérequis.

Les travaux de Minguet (2011) rejoignent nos préoccupations : en quoi consiste le travail de dirigeant ? Quels sont ses objets d'intervention et les entités qu'il mobilise, quelles sont ses modalités d'exercice ?

L'action dans les clubs permet d'investiguer (d'intégrer) plusieurs pans de l'action dirigeante (Minguet, 2011) : la projection (avec la réflexivité impliquée), la régulation entre les acteurs pour assurer l'activité productrice, la reconnaissance des sujets qui coopèrent et qui s'engagent au travail, la gestion des transformations et la conduite du changement.

Les dirigeants sont à l'initiative des changements significatifs, voire des ruptures, et de par leur capacité décisionnelle, ils pèsent sur la trajectoire de leurs entreprises (Segrestin, 2004). C'est en s'intéressant à leurs actions qu'il devient possible, viable et pertinent d'agir dans chaque entreprise. En animant ces clubs, nous avons pu également analyser le lien existant entre la construction de la santé des salariés et les modalités d'action dirigeante (étudié également par Minguet, 2011).

Ce type de club constitue-t-il une forme originale d'espace de discussion (Detchessaar, 2011) entre décideurs ? Bien que leurs objectifs soient différents, ces clubs le rappelle fortement : centrés sur le travail et sur l'activité concrète des acteurs, au cœur de l'activité, ce dispositif permet d'aborder, de débattre et d'approfondir les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail.

Les clubs deviennent un lieu outillé pour la discussion entre pairs et visent à la soutenir (Detchessaar, 2003, p. 73). Une forme de confiance, au sens de Detchessaar (2011), est tout à la fois une condition et un produit de la discussion. Pour que la confiance se développe (ou se rétablisse), les acteurs doivent pouvoir valider un jeu d'engagement réciproque et d'engagement vers les actions futures. Ce dialogue entre pairs permet de mettre en visibilité l'intérêt, les enjeux et la rentabilité de faire de la prévention et de s'intéresser à des problématiques de santé au travail (Grosjean & al., 2005). Au travers de ce club, cet objectif devient accessible par le partage d'expériences et la possibilité d'en discuter entre fonctions dirigeantes et gestionnaires. Comme le spécifient les participants, « cela apporte de la valeur ajoutée à l'intelligence préventive ».

#### **4. 2. Clubs d'entreprise : des communautés stratégiques ?**

Peut-on dire que ces clubs et leur méthodologie associée deviennent des outils de développement d'un environnement propice à l'innovation socio-organisationnelle ? Nous pouvons remarquer des similitudes de fonctionnement avec les communautés stratégiques (Roy, Audet, Archambault & St-Louis, 2009). Cela nous permettra de distinguer les caractéristiques propres au dispositif des clubs.

Une communauté stratégique est « une structure inter-organisationnelle multidisciplinaire formelle à laquelle on confie le mandat d'imaginer et de mettre en place des innovations concernant les services et les produits à offrir ». Ce type de fonctionnement permet de « créer une structure souple, propice au partage d'idées, qui déborde les frontières de l'organisation, dont le mandat d'une durée limitée consiste à générer et à mettre en pratique des idées de services ou de produits à offrir ». Une communauté stratégique peut être « composée de directeurs, de cadres intermédiaires, de professionnels, de spécialistes et même de clients reconnus comme étant des leaders dans leur milieu respectif. Ils proviennent essentiellement des niveaux fonctionnel et opérationnel des organisations concernées ». Le fait que les participants soient issus de diverses organisations « permet à ces derniers de se dégager des paradigmes dominants dans leur milieu pour donner libre cours aux processus dynamiques de création d'idées dans un cadre informel prêt à les recevoir ».

Nous notons ici plusieurs similitudes avec notre expérience : des participants issus de différentes organisations, le dégagement de points communs, de sujets communs permettant la discussion, un cadre différent de ceux rencontrés ou imposés habituellement, l'ouverture. Une différence notable des clubs réside dans la fonction des participants, plutôt décideurs et gestionnaires. Plusieurs intérêts émergent des communautés stratégiques et également des clubs :

- Une approche originale ressentie comme une modalité privilégiée de mise en œuvre d'initiatives de transformation de l'organisation du travail dans la perspective d'un réseau.
- Une constance de l'engagement personnel public des directeurs, déterminante pour la viabilité des projets.
- Une perspective d'action ciblée au niveau opérationnel qui constitue une clé du changement organisationnel.
- Une approche inter-entreprises de la communauté stratégique, réduisant l'inertie inhérente à la dynamique organisationnelle interne de chacun de ses membres.

Nous retrouvons ces différents intérêts dans notre dispositif, ainsi qu'un traitement des sujets incluant des processus de projection et de régulation. Ces clubs permettent ainsi la mise en perspective et en discussion des problématiques terrain. Des cheminements progressifs relient santé au travail et performance. Au-delà des discussions et de leurs intérêts, ces clubs permettent de « concevoir et de mettre en œuvre des changements ». Ils permettent « d'accroître la capacité des organisations » impliquées à le faire « en s'appuyant sur les personnes mêmes qui réalisent le travail dans des questions de santé au travail », comme le définissent les travaux de Roy et Al. (2009) sur les communautés stratégiques.

## CONCLUSION

Le dispositif des clubs présenté dans cet article met en avant des principes simples au service des dimensions complexes de la santé au travail. La question de la santé au travail doit être retournée dans son « abord ». Constatés avec le recul d'une décennie d'expérience, la dynamique des clubs et de leur fonctionnement, nous incite davantage à parler de la question du travail dans la santé. La place du terrain, sa résistance, sa richesse offre de nouvelles perspectives pour comprendre et investir les liens santé-performance au sein des systèmes de travail. Au-delà d'offrir un langage commun, partir de ce qui se passe réellement sur le terrain permet de replacer la santé comme une ressource productive qu'il convient de développer, davantage que comme un capital à préserver.

Les dimensions qui se déploient au travers des clubs alimentent autant la constitution de véritables collectifs de travail (entre pairs) que le travail collectif (Caroly, 2010) qui y est développé. Ces dimensions offrent tout autant des alternatives à l'isolement des gestionnaires qu'au cloisonnement des expertises renforcés chacun par les récentes évolutions réglementaires. Enfin, à l'image des frustrations générées par les formations gestes et postures - si on les apprécie au travers du prisme de la prévention -, il nous semble que le développement des clubs, analysé sous l'angle de ce qui résiste au travail, offre un tout autre point de vue sur la place du travail dans la santé et dans le développement des entreprises.

---

## Bibliographie

**Caroly, S. (2010)**, *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*, Habilitation à diriger des recherches, Université Victor Segalen - Bordeaux II.

**Detchessahar, M. (2011)**, « Quand le management n'est pas le problème, mais la solution », in *Revue française de gestion*, 5 (214).

**Grosjean, V., Trontin, C., Kreutz, G., et Simonin, A. (2005)**, « Convergences entre santé au travail et préoccupations managériales de l'entreprise : entre idées fausses et pistes prometteuses ? » in *Performances*, (23).

**Minguet, G. (2011)**, « Santé au travail et action dirigeante. Constats et leçons issus de deux sites industriels », in *Revue française de gestion*, 5 (214), p. 145-164.

**Roy, M., Audet, M., Archambault, J., et St-Louis, D. (2009)**, « Créer une communauté stratégique pour favoriser le changement : une étude de cas portant sur l'organisation du travail dans le secteur de la santé ». in *Gestion*, 34(4).

**Segrestin, D. (2004)**, *Les Chantiers du manager*, Paris : Armand Colin.

# AMÉLIORER LA QVT DANS LES PETITES STRUCTURES DE L'AIDE À DOMICILE :

## le rôle d'un tiers-capacitant

### Martine Huyon

Consultante-Chercheuse rattachée au Laboratoire TRIANGLE UMR 5206,  
martine.huyon@amnyos.com

### Vincent Chevrier

Consultant Sénior Accompagnement RH, GPEC & GPEC-T,  
vincent.chevrier@amnyos.com

L'aide à domicile est un secteur composé majoritairement de petites structures associatives qui connaissent d'importantes problématiques de gestion des ressources humaines (absentéisme, turn-over, accident de travail), résultats et causes de conditions d'emploi et de travail difficiles. Confrontées à un contexte de raréfaction des ressources publiques, les dirigeants de ces petites entreprises expriment le sentiment d'être isolés et dépassés face à la complexité et à l'intensité des problèmes. Une fédération professionnelle a décidé d'accompagner ses entreprises adhérentes dans leur professionnalisation RH en privilégiant un accompagnement à l'échelle collective par un « expert ». Missionné pour mettre les structures en capacité d'agir sur des sujets ardu, l'expert revêt une diversité de rôles et de postures afin d'engager durablement celles-ci dans l'action. Cette démarche, lancée début 2016, produit déjà des résultats et amène à repenser l'accompagnement des petites structures comme un processus non linéaire, nécessitant du tiers un ajustement permanent.

Le secteur de l'aide à domicile a fait l'objet de nombreuses analyses qui portent autant sur les structures (modèle économique, pratique de gouvernance, management et gestion des ressources humaines) que sur les individus (employeurs, bénéficiaires, salariés). Le thème de la qualité de vie au travail dans ce secteur, majoritairement composé de petites entreprises associatives <sup>1</sup>, a ainsi été largement débattu. Cet univers est très exposé aux risques professionnels. Ceux-ci sont pour partie liés à la précarité des conditions d'emploi : temps partiel, phénomène multi-employeurs, etc. La pénibilité des conditions de travail doit aussi être évoquée : travail isolé et multi-sites, horaires contraignants et décalés, exposition aux troubles musculosquelettiques et aux RPS (Rahou, 2013). Malgré une prise de conscience par la Branche <sup>2</sup>, ces entreprises disposent d'une faible latitude pour agir sur ces questions. Des contraintes fortes s'exercent et se cumulent tant sur les plans financiers (à faibles marges, peu rémunérateur, dépendance financière), organisationnels (statut associatif, organisations « plates » sans perspective d'évolution, travailleurs isolés) et humains (taux d'encadrement faible, peu outillé et professionnalisés sur la dimension RH, persistance d'une culture de gestion « familiale » très informelle) notamment pour les plus petites d'entre elles. Les démarches classiquement proposées (diagnostics, feuilles de route, action de professionnalisation RH auprès du dirigeant) restent, en dépit de leur intérêt, insuffisamment appropriées et les pistes d'action souvent peu exploitées par les structures accompagnées.

#### MOTS-CLÉS

aide à domicile, tiers-capacitant, empowerment, expérimentation, professionnalisation

A partir d'une démarche déployée par une des fédérations professionnelles de la branche - l'UNA <sup>3</sup>, l'objet de cet article vise à dresser les apports d'une approche collective et territoriale pour mobiliser ces petites entreprises. Visant à dépasser le stade du diagnostic et du constat, pour mettre les entreprises en capacité d'agir, la démarche est déployée dans un temps long et animée par un acteur-tiers, dont le rôle apparaît déterminant pour l'appropriation et le déploiement effectif d'outils destinés à améliorer la QVT.

## — 1. UNE DÉMARCHÉ COLLECTIVE À L'ÉCHELLE TERRITORIALE

Appelées à jouer un rôle croissant et plus complexe dans une société vieillissante (accroissement du nombre de personnes à prendre en charge, de l'alourdissement et de la complexité des interventions), les structures de l'aide à domicile sont confrontées à un système de financements qui se tend avec des financeurs publics <sup>4</sup> en difficulté. En outre, les financeurs publics ainsi que les bénéficiaires et leurs familles attendent une « montée en gamme » des services offerts : le développement d'une offre globale, agréée, intégrant la technologie numérique ; la mise en relation avec les autres services sociaux et médicaux des territoires et un reporting toujours plus exigeant <sup>5</sup> tout en poussant les prix à la baisse (Garabige, 2015). Dans un tel contexte, la gestion paternaliste, informelle des associations, autrefois force du secteur, devient source de fragilités. La modernisation des structures en termes stratégiques (repenser son offre de services), organisationnels (favoriser les interactions entre les différents services) et managériaux (renforcer le lien entre les salariés et les professionnaliser) constitue un enjeu pressant pour leur survie.

### 1.1 Des petites entreprises démunies sur le thème de la QVT

Face à ces contraintes, les entreprises du secteur se sentent particulièrement démunies, voire dépassées pour gérer leurs ressources et améliorer concrètement la QVT de leurs salariés. En effet, le travail des aides à domicile est exercé hors des murs des entreprises. Les contraintes liées à l'espace, l'organisation et les conditions de travail ne peuvent être maîtrisées par les associations en dépit de leurs nombreux efforts. Pourtant, ces contraintes liées à l'activité sont connues et décrites de manière très précise. Des améliorations ont été entreprises pour améliorer sensiblement les conditions de travail des salariés en les équipant pour limiter les charges lourdes, en limitant l'isolement grâce à des téléphones leur permettant d'être en relation constante avec l'équipe et le manager, en les formant pour anticiper et gérer les situations à risques, etc. Le métier d'aide à domicile reste cependant « pénible » et souvent peu reconnu : il est même qualifié de métier « invisible » (Bonnet, 2015). Il est relativement mal rémunéré en dépit de son utilité sociale indéniable. Pour les entreprises, les ressources financières sont contraintes et, s'outiller, se doter de fonctions supports et d'encadrement susceptibles de soulager les équipes intervenantes <sup>6</sup> reste un choix difficile. Ce contexte se traduit par des situations de turn-over, d'absentéisme et d'accidents du travail qui fragilisent les entreprises et les collectifs de travail (surcharge pour les intervenants), épuisent les fonctions supports et managériales, ce qui se traduit parfois par un service dégradé auprès des bénéficiaires.

### 1.2 La réponse d'une fédération professionnelle : l'appui d'un tiers et l'action collective

Pour pallier cette situation, l'UNA a engagé, dans le cadre de son programme de modernisation <sup>7</sup>, un « chantier RH » à destination de ses adhérents. L'UNA place la QVT au cœur de sa démarche,



la considérant comme un facteur de réussite économique en la combinant avec la qualité des prestations. C'est pour elle un « enjeu clé (...) afin d'apporter la réponse la plus adaptée aux usagers **8** ». Pour la fédération, il est essentiel d'accompagner ses associations à se professionnaliser en matière de GRH **9**, d'autant plus pour les plus petites d'entre elles souvent moins outillées et moins structurées. Le chantier RH consiste ainsi à créer des « outils et procédures RH » **10** adaptées aux adhérents et à leurs problématiques. Il s'agit de les accompagner pour qu'ils s'approprient de nouveaux outils de gestion, qu'ils intègrent mieux la QVT dans le fonctionnement usuel de l'entreprise, alors que très souvent, le dirigeant, « multi casquettes », gère seul les ressources humaines parmi un ensemble de dossiers.

Une phase préliminaire de la démarche a consisté à développer des outils sur différents thèmes RH **11** via une méthodologie inductive. Les bonnes pratiques des entreprises ont ainsi été recueillies en faisant témoigner celles-ci et ont servi de base à la construction d'une « boîte à outils RH ». Mais consciente que l'approche « outillage » reste à elle seule insuffisante pour l'amélioration effective des process RH, l'UNA a souhaité conduire une démarche d'animation collective autour de cette boîte à outils en visant trois objectifs principaux. Le premier consiste à diffuser la boîte à outils aux entreprises de manière illustrée et vivante (mettre en scène les outils par rapport à des cas concrets). Le second vise à susciter une mobilisation en faisant échanger collectivement les structures sur leurs problématiques et en discutant la pertinence des moyens et des outils pour y répondre. Enfin, le dernier objectif, plus ambitieux, consiste à faire émerger à partir de cette boîte à outils de nouvelles bonnes pratiques déployées individuellement au sein des entreprises ou collectivement à l'échelle d'un territoire.

Pour répondre à ces trois objectifs, l'UNA a choisi d'investir dans une démarche d'accompagnement collectif rassemblant sur un même territoire des structures adhérentes de toute taille dans des groupes animés par un acteur-tiers (Xhaufclair, 2012) pendant une durée de deux ans. Consciente que les associations sont souvent surinformées mais peu armées pour s'approprier les outils – notamment pour les plus petites d'entre elles – l'UNA a choisi de faire travailler ses associations adhérentes en groupes territoriaux, réunis mensuellement. L'objectif consistait à rompre l'isolement des entreprises, renforcer l'esprit de corps autour d'outils pensés comme autant de rudiments pour agir et déployer des solutions aux problématiques RH et de qualité de vie au travail. Les groupes – composés de cinq à vingt structures – réunissent des dirigeants/responsables, des RH/responsables administratifs qui se connaissent du fait de leur proximité géographique. L'approche longitudinale (deux ans) a été privilégiée afin de laisser le temps aux entreprises de se constituer en collectif, de se mettre en posture de travail et de s'approprier les solutions. Enfin, l'animation a été pensée comme le pilier de la démarche et a ainsi été confiée à des « experts RH » recrutés spécifiquement en interne **12** ou en externe **13**. L'objectif global étant bien de dépasser la simple et passive mise à disposition d'outils pour mettre les entreprises en posture d'*empowerment* sur des problématiques RH complexes ; le rôle confié à l'expert RH est « d'accompagner les structures dans la prise en main et la personnalisation des outils et méthodologies RH » **14**. L'UNA attend donc du tiers non pas une approche descendante de diffusion de savoirs mais une intervention susceptible de mettre ses adhérents « en capacité de s'approprier les méthodologies, à adapter les outils (...), à construire (...) et mener des actions concrètes » **15**. Dans ce processus, le rôle de l'expert/tiers paraît particulièrement important pour la réussite de la démarche.

### Méthodologie : le rôle du tiers et de la « tercésiation »

Dans les actions de transformation des entreprises, le recours à un tiers s'impose de plus en plus. Les entreprises sont souvent organisées en réseau et éclatées en de nombreux sites. Comment alors faire travailler ensemble ces acteurs afin de concevoir de nouveaux compromis ou de nouveaux modes de fonctionnement ? L'action collective s'impose ici et nécessite la présence et l'intervention d'une personne qualifiée pour mobiliser le réseau d'acteurs. Toutefois, le rôle de ce tiers ne peut pas être conçu comme celui d'un consultant traditionnel qui apporte des solutions de l'extérieur et entend les diffuser auprès des praticiens. Les solutions doivent être construites en commun. Les rôles occupés par le tiers sont donc complexes et « (...) et ne visent pas tant à incarner des règles ou principes universalisants et contraignants qu'ils auraient pour mission de faire respecter, mais plutôt à accompagner les acteurs dans la conception de nouvelles normes cohérentes avec leurs identités et intérêts en cours de transformation » (V. Xhauffair et F. Pichault, p. 42).

La mise en œuvre de cette méthodologie suppose pour le tiers une capacité à incarner tour à tour plusieurs rôles (expert, interprète, traducteur, maïeuticien, chef d'orchestre). C'est un acteur par nature collectif. La diversité de ses missions et de ses identités renvoie en effet à une multiplicité de compétences et de postures nécessitant la mobilisation d'un collectif d'acteurs. Le chantier RH UNA semble bien s'inscrire dans cette logique puisque les experts missionnés travaillent en réseau et que le chantier s'inscrit dans une démarche de modernisation nationale avec « une ambition de mutualisation des sujets, des outils et des bonnes pratiques ».

## — 2. L'ACTION COLLECTIVE ET LE RÔLE DU TIERS

En juin 2016 <sup>16</sup>, les entreprises bénéficiaires ont fait un premier bilan de la démarche. Si après quelques mois de déploiement, les effets au sein de celles-ci et notamment auprès des salariés restent relativement peu visibles, ce premier bilan permet d'analyser les apports et les limites de l'approche et d'y intégrer *in itinere* des adaptations.

### 2.1 Une première évaluation

Un premier élément d'enrichissement pour ces entreprises concerne la plus grande visibilité de ce que chacun fait : « On voit ce qui se fait ailleurs, on compare et ça enrichit nos pratiques ». De plus, les acteurs internes apprécient le fait que l'apport d'expertise et d'outillage ne soit pas réalisé dans une logique « expert-profane » mais en co-construction, entre elles et avec un animateur. L'intervenant (le tiers) et son groupe sont placés dans un rapport d'égal à égal, comme l'exprime un des experts : « On ne peut rien faire sans les entreprises, ce sont elles qui choisissent les sujets, ce sont elles qui travaillent avec les outils ». L'enjeu est de favoriser une meilleure appropriation par les entreprises de sujets et outils identifiés comme complexes. Cette façon de faire répond à une logique « d'auto-capacitation » (voir V. Xhauffair et F. Pichault, *ibid.*). Le tiers n'impose pas des solutions ; il les fait émerger à partir d'un travail collectif.

Par exemple, au sein d'un groupe, l'expert a travaillé sur l'objectivation des risques professionnels. Les prises de parole successives ont permis une meilleure compréhension du sujet et, au fur et à mesure, l'identification commune d'actions de prévention, les structures donnant tour à tour leurs « trucs et astuces » sur le sujet et l'expert restituant des bonnes pratiques qu'il avait pu observer dans

d'autres secteurs. Au départ, certains acteurs limitaient la prévention des risques professionnels (PRP) à l'existence formelle d'un Document Unique et exprimaient une forme de fatalisme par rapport à la prévention : « C'est bien joli la théorie et la réglementation mais on ne peut pas refaire le domicile des gens pour le rendre totalement sûr ». Le travail en groupe a fait évoluer les participants dans leur perception de leurs marges de manœuvre. Dans la mesure où la réflexion est guidée, se fait entre pairs et sur un temps long, les blocages initiaux et individuels se lèvent et font émerger des mesures adaptées à la réalité du secteur : par exemple, la réalisation d'un guide pratique à l'usage des encadrants sur l'identification de la dégradation des conditions d'intervention à domicile.

La dimension collective joue ainsi un rôle primordial dans l'effectivité du déploiement des actions : des itérations entre ce qui est développé dans un groupe de travail et ce qui est potentiellement diffusé dans les entreprises s'opèrent grâce aux tours de table organisés à chaque début de session collective pour évaluer l'appropriation des conclusions et des solutions créées précédemment. Comme en témoigne un des experts : « Ma principale réussite, c'est que les associations n'appréhendent plus le chantier comme un temps *extérieur* à leur structure, mais comme une démarche interne. Par exemple, au départ, la définition du plan de prévention de l'absentéisme était appréhendée comme un exercice théorique : une structure s'est d'ailleurs étonnée *le plan d'action écrit la dernière fois, c'était pour le réaliser en vrai ?* Maintenant les structures le conçoivent comme le plan d'action à mettre en œuvre et me parlent de leurs avancées ».

## 2.2 L'émergence d'une posture active de collaboration

La mise sur pied d'un collectif apprenant et agissant, à partir d'entreprises indépendantes, constitue un véritable défi pour l'expert et représente une condition *sine qua non* pour la réussite de la démarche. Ce mode de collaboration n'a pas de précédent même si les entreprises partagent le même territoire. En soi, la proximité territoriale n'est pas suffisante pour susciter le partage de pratiques et créer la collaboration. Mais la démarche de l'UNA permet justement de mettre en relation des associations qui souvent se méconnaissent.

Lors des premières réunions, les acteurs prenaient une posture attentiste avec une logique de simple coprésence (peu de participation, attentes simplement orientées sur le contenu de l'expertise RH diffusée). Cette attitude va progressivement changer. Avec le temps, il est possible d'observer l'émergence d'une logique d'interaction, voire de partage (d'expériences, de difficultés, de questionnements) qui contribue à faire passer les acteurs d'une posture passive à une posture réactive, en multipliant les questionnements et les prises de parole, attitude qui est la prémisse de l'appropriation des thématiques par les participants. Les réunions constituent un nouvel espace de dialogue profitable pour des structures souvent isolées. Les plus petites d'entre elles, représentées par des dirigeants qui s'estiment dépassés, éprouvent une grande satisfaction à participer à ces temps collectifs : ils gagnent en confiance, constatant que même les grandes structures connaissent des problématiques sur les thématiques RH, « ça fait du bien de voir que l'on n'est pas les seuls dans cette situation ».

A partir de ces premiers partages, l'intérêt pour les acteurs à participer au groupe se renforce : ils ne viennent plus seulement chercher du contenu, ils sont là pour échanger avec leurs pairs et trouver activement des solutions à leurs problèmes. Un DRH d'une association qui possédait pourtant une fonction RH structurée et des outils de pilotage internes a déclaré participer au groupe avec la volonté de « pouvoir échanger, réfléchir ensemble ». Pour un autre directeur, il s'agit plus concrètement de trouver, grâce aux échanges avec ses pairs, des réponses à des questions précises : « En matière d'absentéisme, je ne trouve pas de solutions et je souhaite pouvoir en identifier en échangeant avec le groupe, en réfléchissant collectivement ».

L'émergence d'une posture active se construit au fur et à mesure et va plus ou moins vite et en profondeur selon les groupes. L'animation par l'expert et l'apport de méthodologie de pilotage, la succession des réunions et la tenue d'un tableau de bord RH rythment les travaux et incitent à l'implication réelle des acteurs. A chaque début de séance, le partage des tableaux de bord RH traçant les avancées de chacun permet à la fois de créer une dynamique de groupe – la réalisation des actions en interne n'est plus une affaire individuelle mais s'inscrit dans un cadre collectif – et d'outiller les structures en vue de leur *empowerment* : « Le tableau de bord a permis que l'on s'interroge sur nos indicateurs et, sans le groupe, tous les mois, je ne prendrais pas le temps de le compléter ».

Une véritable logique de co-construction émerge. Les échanges aboutissent à l'identification de nouvelles solutions, voire à la mise en œuvre de projets collectifs. Un groupe, par exemple, développe avec Pôle Emploi un projet territorial sur la question du recrutement. Un autre réfléchit à la mise en place d'un groupement d'employeurs. Ainsi, progressivement, et grâce à l'expertise et à l'animation du tiers, des groupes ont pu se constituer en véritable communauté de travail à la fois apprenante et agissante : « Mes entreprises reviennent en me montrant ce qu'elles ont pu mettre en place. Quand elles ont connu un problème, elles en parlent au groupe et on essaie de trouver ensemble une solution » (un expert). Dans un territoire, un groupe s'autonomise en organisant, outre les journées programmées par l'UNA, des réunions téléphoniques mensuelles <sup>17</sup> sans la présence de l'expert, afin de faire le point sur l'avancée des actions et préparer les prochaines réunions collectives. Plus modestement, plusieurs groupes ont développé des outils communs : questionnaire d'entretien de retour d'arrêt maladie, livret à destination des salariés pour les sensibiliser aux différents risques professionnels, etc.

### **2.3 Petites et grandes structures : une mobilisation contrastée**

Initialement, la mobilisation dans les petites structures a connu certains freins. Celles-ci, étaient représentées dans les groupes par des fonctions supports, faute de disponibilité des directions qui se sont d'abord mises en retrait. Dans ce contexte, la parole des acteurs des fonctions supports représentant les plus petites structures était au départ inhibée face à des directeurs et managers de grandes associations. Leur participation s'avérait très poussive. Or, après quasiment un an de déploiement, il s'avère aujourd'hui que les entreprises les plus actives dans la démarche sont bien les plus petites. Une certaine démobilitation a pu même être observée du côté des plus grandes ou avec des participants occupant des fonctions de direction. Dans un groupe, par exemple, deux directeurs d'associations les plus importantes ont cessé de participer alors que les autres membres, représentants des structures de moindre taille et occupant des fonctions supports (assistants administratifs) ou de management de proximité (responsables de secteurs) ont exprimé leur pleine satisfaction quant à la démarche.

Cette situation s'explique aisément. Les plus petites structures sont celles où la dimension professionnalisante de l'action, via la diffusion des outils et la mise en situation immédiate est susceptible de comporter un impact immédiat. Par exemple, le développement, en atelier collectif, de profils de postes, d'offres d'emploi et de supports de communication autour du métier d'aide à domicile a été jugé particulièrement utile par les petites associations. Les outillages internes de celles-ci sont en effet très limités. Les responsables en charge du recrutement ne disposent pas de toutes les clés pour mener à bien le processus (méconnaissance des règles de rédaction d'offre non discriminatoire, manque de repères pour mener les entretiens ou établir des relations avec les conseillers du service public de l'emploi).

Alors que les grandes structures étaient souvent à la recherche de solutions « clés en main », pensant avoir en interne les savoirs actionnables pour les mettre en œuvre, les petites entreprises ont davantage apprécié ce travail de mise en commun des problématiques. Dans ce cadre, le travail de co-construction animé par le tiers a été particulièrement apprécié. Le rôle du tiers pour rendre accessible les thèmes abordés, à partir du vécu terrain des structures (avec des tours de table sur les difficultés de chacun et une mise en situation pour la thématique retenue pour la séance) a été un élément prépondérant pour mobiliser les petites structures. Pour aborder des sujets RH mal maîtrisés, voire particulièrement sensibles, comme le sujet des risques professionnels, les tiers adoptent souvent une posture de coach : « Globalement, on est face à des personnes qui ne sont pas très sûres de ce qu'elles font, on doit les aider à prendre confiance en elles, c'est une des clés pour qu'elles participent vraiment au groupe et qu'elles s'approprient les sujets et les solutions construites dans le groupe pour les diffuser en interne » (un expert).

En fait, rassurer les acteurs des petites entreprises sur leur capacité à s'approprier les sujets abordés, « en rendant visible ce qu'elles font sans s'en rendre compte » est le préalable pour les impliquer. Ceux-ci se sentent moins dotés et moins légitimes que leurs collègues de structures de taille plus importante. Ce besoin de réassurance est constant à chaque étape de la démarche et doit être pris en compte d'autant plus qu'après un temps d'élaboration de plans d'action RH, la démarche s'oriente vers la diffusion et la mise en application de ceux-ci. Pour des entreprises de petite taille, déjà peu habituées à l'exercice qui consiste à formaliser un plan d'action – car elles sont impliquées dans la gestion des urgences quotidiennes – le pilotage et la mise en application d'un tel programme paraît d'autant plus complexe.

Pourtant, dans un groupe, les deux premières structures à avoir formalisé et proposé au collectif un plan d'action RH avec des objectifs dotés de priorités et des moyens dédiés, sont les deux plus petites. Cette situation démontre que la démarche d'élaboration collective du plan d'action, par l'entremise du tiers, a permis à ces entreprises d'évoluer d'une posture attentiste, voire défaitiste, à une posture active de progrès. Mais ce succès ne s'est pas fait tout seul : le besoin d'appui pour la mise en œuvre de ce plan est réel, comme l'exprime un participant : « Soumettre son plan au collectif et à l'expert permet d'avoir un retour et surtout d'être aidé pour la mise en application ». En effet, certains participants ne disposent pas des moyens nécessaires pour conduire la démarche dans l'entreprise, manquant d'une réelle latitude décisionnelle <sup>18</sup>. Le rôle de l'expert est par conséquent d'intervenir pour faire le lien entre les administrateurs de l'association ou la direction et les participants au chantier. Il faut alors, au sein des groupes et avec les participants, travailler sur l'argumentaire à tenir auprès de leur direction pour enclencher le projet. Revenus en entreprise, les participants au chantier doivent présenter la démarche à leurs supérieurs (direction et gouvernance), expliquer celle-ci et déterminer comment la mettre en œuvre dans l'entreprise.

D'abord mobilisé comme expert, le tiers revêt ici les habits de « coach » et de « médiateur interne » indispensable pour accompagner les petites entreprises dans leur professionnalisation. Tout l'enjeu pour le tiers réside à alterner ses différents rôles en fonction des besoins des petites entreprises, accompagnées ici de façon collective.

## CONCLUSION

Cette démarche de l'UNA visant à accompagner les entreprises collectivement par la mobilisation d'un tiers-capacitant pendant deux ans, dans une logique territoriale, constitue une tentative de réponse à des problématiques RH qui dépassent souvent les associations et notamment les plus petites d'entre elles. Grâce à l'outillage mis en place par l'UNA, le collectif réuni pour progresser, et l'animation proposée par le tiers fondée sur une posture multidimensionnelle (interprète, traducteur, maïeuticien, chef d'orchestre et toujours coach), les entreprises participantes gagnent en réassurance, en expertise et en capacité d'action sur des thématiques qu'elles identifiaient comme difficiles, voire impossibles à traiter. Tout l'enjeu réside désormais à faire vivre le collectif au-delà de la démarche formalisée par l'UNA. Afin d'éviter la dépendance à l'accompagnement et renforcer l'empowerment des associations, des réflexions sont en cours pour faire évoluer la démarche vers un « compagnonnage » interstructures : le tiers-capacitant mobilisé pourrait aider les structures les plus avancées à se constituer en un « pool » de « référents » territorial, destiné à diffuser les bonnes pratiques issues de la démarche, suivre les avancées de chacun et donner des repères en cas de doute. Pour cela, l'intervention du tiers consisterait à accompagner des entreprises volontaires à devenir elles-mêmes et entre elles des tiers-capacitants. Quand les entreprises accompagnées se constituent elles-mêmes en tiers, n'est-ce pas là, finalement, la réussite ultime d'une telle démarche ?

- 
- <sup>1</sup> 66 % des structures sont des associations de moins de 50 salariés, employant 10% des effectifs de la branche (Observatoire de la Branche de l'Aide à Domicile).
- <sup>2</sup> Signature d'un EDEC pénibilité, utilisation des DLA par les structures de l'aide à domicile, CNO avec la CNAMTS pour le financement de plans de prévention des risques, etc.
- <sup>3</sup> L'Union nationale de l'aide, des soins et des services aux domiciles (UNA) est l'une des quatre fédérations professionnelles de la branche.
- <sup>4</sup> Essentiellement les conseils départementaux pour l'Allocation personnelle d'autonomie (APA) et la CPAM pour la Prestation de compensation du handicap (PCH).
- <sup>5</sup> Multiplication des audits, des normes qualité pour conserver ou développer ses heures d'intervention.
- <sup>6</sup> De nombreux rapports font état de la mauvaise santé du secteur et des difficultés internes que cela crée pour les structures : <http://social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapportPoletti.pdf>
- <sup>7</sup> Avec l'appui de la CNSA : Caisse Nationale de la Solidarité pour l'Autonomie.
- <sup>8</sup> Cahier des charges de l'appel à candidatures « Experts – chantiers ressources humaines », UNA, juillet 2015.
- <sup>9</sup> *Ibid.*
- <sup>10</sup> *Ibid.*
- <sup>11</sup> Recrutement, accueil du salarié en poste, accompagnement du salarié, prévention des risques professionnels, pilotage RH/prévention de l'absentéisme.
- <sup>12</sup> Parfois il s'agit de fonctions à part entière, parfois d'une fonction partagée avec un poste au sein de l'unité territoriale de l'UNA, voire d'une structure.
- <sup>13</sup> Deux cabinets de conseil sont mandatés par l'UNA.
- <sup>14</sup> Extrait du cahier des charges de l'UNA.
- <sup>15</sup> Extrait du cahier des charges de l'UNA.
- <sup>16</sup> Soit après 6 mois de déploiement.
- <sup>17</sup> Ces réunions téléphoniques mensuelles vont être pilotées par le délégué territorial UNA qui sera accompagné dans ce rôle par l'expert consultant.
- <sup>18</sup> La participation au chantier n'a pas été conditionnée au respect de certains critères comme la désignation par les structures d'un participant ayant des fonctions de direction.
-

## Bibliographie

**Branche de l'Aide à Domicile (2012)**, *Contrat Etude Prospective Aide à domicile sur les enjeux Emploi, Formation et Pénibilité au travail*.

**Branche de l'Aide à Domicile (2014)**, *Engagement pour le Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC) Autonomie 2014-2017*, DGEFP

**Bonnet M. (2015)**, « Le métier de l'aide à domicile : travail invisible et professionnalisation », in Dir. Clot Y., Lhuillier D., *Perspectives en clinique du travail*, Editions ERES.

**Garabige, A. (2015)**, « Dynamiques de transformation des modèles économiques des structures de l'ESS dans les services à domicile », in *CEE CFDT*.

**Rahou N. (2013)**, *La qualité des services à la personne. Le travail au cœur de l'innovation organisationnelle*, Editions ANACT, coll. Agir sur.

**Xhaufair, V. et Pichault, F. (2012)**, « Du Tiers à la Tercéisation. Modalités d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation à l'échelon inter-organisationnel », in *Négociations*, vol. 2, n° 18.



{ressources et points d'appui}



130 UNE INNOVATION SOCIALE  
POUR RÉDUIRE L'ISOLEMENT  
DES DIRIGEANTS DE TPE :  
L'EXPÉRIENCE D'UN SERVICE DE REMPLACEMENT

---

**par Nathalie Roux**

138 COMMENT AIDER LES CHEFS D'ENTREPRISE  
ET LES DÉLÉGUÉS DU PERSONNEL À INVESTIR  
LE CHAMP DES CONDITIONS DE TRAVAIL

---

**par Catherine Pinatel  
et Franck Henry**

# UNE INNOVATION SOCIALE POUR RÉDUIRE L'ISOLEMENT DES DIRIGEANTS DE TPE :

## l'expérience d'un service de remplacement

**Nathalie Roux**

EPEC,

nathalie.roux@epec.paris

Les dirigeants de TPE sont très souvent isolés au travail. Ils manquent de temps pour prendre du recul en raison de la multiplicité des tâches à accomplir au quotidien et n'ont parfois pas les moyens d'embaucher. Cette situation a des conséquences sur leurs conditions de travail (longues journées de travail) et sur l'équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Cet article fait état de la création d'un Service de remplacement pour permettre à des disquaires et libraires de la région parisienne de se dégager du temps pour prendre des congés, pour développer leur activité, en se faisant remplacer en tant que de besoin, et améliorer ainsi leurs conditions de travail. Conçu par Ensemble Paris Emploi Compétences, en partenariat opérationnel avec un groupement d'employeurs, ce dispositif se veut une réponse innovante au besoin conjugué de répit et de recrutement à temps très partiel de chaque gérant. La mise en place de ce Service permet certaines avancées (effets sociaux positifs sur les dirigeants, enrichissement mutuel de compétences entre salariés et dirigeants) ; mais comme le montre l'article, cela ne va pas sans certaines tensions (entre logique de service apporté aux dirigeants et logique de création d'emploi, entre logique de développement et logique de gestion du service). Ce Service mérite néanmoins d'être développé pour soutenir l'emploi et améliorer les conditions de travail des dirigeants de TPE.

Les gérants de commerces culturels de proximité indépendants partagent les difficultés de toute TPE. L'isolement du dirigeant, le manque de disponibilité psychique pour prendre du recul en raison de la multiplicité des tâches à accomplir au quotidien, l'absence de ressource RH, le manque de temps pour se former, pour équilibrer vie personnelle et vie professionnelle et, s'agissant de ces commerces, des besoins de recrutement inférieurs aux 24 heures hebdomadaires légales pour le travail à temps partiel, voire l'impossibilité économique d'embaucher.

*« Notre problème, c'est qu'on ne peut rien faire. Le but, ce serait d'engager quelqu'un mais on ne peut pas. Aller au salon d'Utrecht, on ne peut pas. Quand je fais un show case, j'accueille les clients, je fais le bar, je mixe, je fais tout. S'il y avait une main-d'œuvre à utiliser sur mesure, ce serait bien. Un pool de remplaçants : c'est une excellente idée ! »*

### MOTS-CLÉS

commerce, service de remplacement, groupement d'employeurs, innovation sociale

Partant de ce constat et en prenant l'exemple des services de remplacements agricoles <sup>1</sup>, Ensemble Paris Emploi Compétences (EPEC) expérimente, depuis 2014 - en partenariat opérationnel avec un

groupement d'employeurs - le fonctionnement d'un Service de remplacement pour permettre à des disquaires et des libraires de se faire remplacer pour tout motif, prévisible ou non (week-end, congés, formation, motif professionnel, accident, maladie), ou d'être appuyés ponctuellement, en tant que de besoin, par un pool de vendeurs/collaborateurs remplaçants qualifiés.

Un premier travail a consisté à prospecter et mobiliser un noyau dur de disquaires, libraires pour définir un volume de jours de remplacement et d'appui ponctuel. L'enjeu était de générer des heures de travail et de créer des postes de vendeurs/collaborateurs remplaçants.

« J'ai été un des premiers à être contacté. J'ai été intéressé tout de suite parce que je souhaitais prendre un congé paternité. Je voulais que cela se mette en place très vite. Nous étions quelques libraires. Nous avons compris qu'il fallait nous engager pour que le Service de remplacement puisse être créé et que cela déciderait d'autres libraires à nous rejoindre ».

A novembre 2016, 2 disquaires et 14 libraires mobilisés au fil de la prospection ont adhéré au groupement d'employeurs pour utiliser le Service de remplacement (2 autres libraires l'ont utilisé très ponctuellement sans adhérer). 4 vendeurs/collaborateurs remplaçants qualifiés dont 1 ancien gérant de magasin de disques indépendant, 2 anciens gérants de librairies et un ancien cadre de Virgin spécialisé en musique classique ont été recrutés en CDI ou CDD à temps partiel par le groupement d'employeurs. Celui-ci assure la gestion administrative des contrats de travail, facture les entreprises utilisatrices et gère la mise à disposition des salariés du pool de vendeurs/collaborateurs remplaçants. Il reçoit les demandes de remplacement ou d'appui, programme les jours d'intervention en respectant les priorités selon le motif du recours ainsi que les délais de prévenance des salariés et renseigne un agenda partagé.

« Nous avons démarré à 3 libraires, puis nous avons été 6, 9 et 11 depuis cette année. Aujourd'hui, nous avons un pool de 2 remplaçants. L'un comme l'autre peuvent intervenir dans ma librairie et cela se passe très bien (...). Nous nous réunissons avec les autres libraires 2 à 3 fois par an pour échanger sur nos pratiques ».

Ce dispositif est une réponse innovante au besoin conjugué de répit et de recrutement à temps très partiel de chaque gérant. Le Service de remplacement rompt ainsi leur isolement et pallie leur absence de ressource RH par une gestion RH mutualisée et une régulation assurées par le groupement d'employeurs et l'EPEC.

### Une démarche d'étude-actions

Notre programme d'intervention prend forme, fin 2013, dans un contexte de liquidation judiciaire de grands multi-spécialistes culturels (Virgin, etc.) et de baisse du nombre de locaux de commerces de biens culturels à Paris. L'Unité territoriale de Paris s'interroge sur le devenir des commerces culturels de proximité et sollicite la Maison de l'emploi de Paris (MEP), Ensemble Paris Emploi Compétences (EPEC) aujourd'hui, pour leur proposer un appui. Depuis 2014, dans le cadre de réponses à appels à projets annuels de la DIRECCTE Île-de-France et d'un cofinancement annuel du Conseil régional d'Île-de-France, nous avons conçu et développons un programme de soutien au développement économique, de l'emploi et des compétences des disquaires et des libraires. L'expérimentation d'un Service de remplacement fait partie de ce programme.

La démarche d'étude-actions vise à mener quasiment de front, l'investigation auprès des entreprises, la détection des besoins non couverts par le territoire et l'enclenchement des actions dès qu'un noyau d'entreprises s'engage. L'enjeu consiste à valoriser l'action auprès des entreprises pour en rallier de nouvelles, enrichir la connaissance des problématiques sectorielles et des besoins des entreprises pour élaborer, « chemin faisant », une offre de service sur mesure.

Inscrites dans un cadre financier annuel, les actions sont conçues avec une montée en charge progressive, pluriannuelle et un développement au fil de l'eau, inhérent à la mise en œuvre d'une opération structurante pour les commerces culturels à l'échelle parisienne.

## 1. LE CAS DES DISQUAIRES : UNE CONFIGURATION MINIMALISTE MAIS DES EFFETS BÉNÉFIQUES

A l'issue d'une enquête socio-économique conduite auprès d'une soixantaine de disquaires, puis d'une enquête plus ciblée sur le projet de création d'un Service de remplacement auprès d'une vingtaine de disquaires intéressés par l'initiative, seuls deux disquaires confirment leur engagement dans le projet d'expérimenter un Service de remplacement pour lequel ils ont identifié, dans leur entourage respectif, une personne qu'ils souhaitent voir les remplacer.

Un troisième disquaire se retire du projet pour des raisons économiques, ce qui dénature le projet initial - partager l'emploi d'un vendeur/collaborateur, remplaçant entre plusieurs disquaires pour mutualiser notamment les coûts de l'embauche. Ce retrait diminue le nombre de jours de remplacement et d'appui ponctuel global prévu pendant un an, et dès lors, le volume d'heures de travail généré.

Compte tenu du segment de niche des 2 disquaires - classique pour l'un, jazz, funk, soul, hip hop pour l'autre - et de la qualification des 2 candidats au poste de vendeur/collaborateur remplaçant (il s'agit de demandeurs d'emploi de plus de 45 ans dont un ancien cadre de chez Virgin ayant commencé sa carrière à la FNAC comme vendeur de musique classique et un ancien informaticien ayant travaillé aux Etats-Unis, devenu gérant d'un commerce de disques indépendant à Paris et client du disquaire spécialisé dans la musique funk, soul, hip hop), le groupement d'employeurs accepte de les recruter en CDI à temps très partiel pour qu'ils interviennent respectivement chez le disquaire ayant porté leur candidature.

Dans la mesure où chaque disquaire emploie « son » vendeur/collaborateur remplaçant et que le coût de l'embauche n'est plus mutualisé, les 2 gérants se demandent s'ils n'ont pas intérêt à recruter

leur vendeur/collaborateur remplaçant en direct. L'aide de l'Etat au recrutement du premier salarié n'existant pas en 2015, le service apporté par le groupement d'employeurs dans la rédaction du contrat de travail, la déclaration et le versement des cotisations et contributions patronales et salariales aux organismes de recouvrement, l'édition du bulletin de paie, le temps investi pour créer le Service, les convainc d'être les pionniers de ce Service de remplacement.

Dès sa création, les deux disquaires recourent régulièrement au Service de remplacement (2 à 3 journées par mois). Ils se font remplacer pour prendre du temps pour eux : « Lorsque le remplaçant est arrivé, j'ai pris mon premier samedi de repos depuis 10 ans ! », participer à des salons et, pour l'un, développer l'installation de matériel Hifi dans des bars ou des hôtels. L'appui ponctuel permet à l'un de ranger son stock et de réorganiser son magasin en s'appuyant sur les compétences de marchandisage de son remplaçant : « Il a mis en place un code couleur par genre musical. On a pu mettre en place des promotions : 10 % pour les 10 ans du magasin ! », et à l'autre, de réparer du matériel Hifi pendant que le vendeur/collaborateur remplaçant s'occupe du réassort ou de la clientèle.

Participants comme chaque année au Disquaire Day, l'appui de leur vendeur/collaborateur remplaçant leur permet de faire face au pic d'activité occasionné par cette manifestation et de réaliser un chiffre d'affaires supérieur à celui de l'année précédente : « *Le Disquaire Day, on a fait 125 % de plus que l'an dernier.* »

Formé avant l'embauche **2** pour acquérir des compétences transverses à l'intervention chez plusieurs disquaires (techniques de marchandisage, genres musicaux), un des vendeurs/collaborateurs remplaçants a relancé la vente de disques de jazz chez « son » disquaire en proposant une nouvelle implantation des bacs tandis que le disquaire le forme en retour à la réparation et à l'installation de matériel Hifi.

## — 2. LE CAS DES LIBRAIRES : DES EFFETS SOCIAUX BÉNÉFIQUES POUR LES GÉRANTS, UN ENRICHISSEMENT MUTUEL AVEC LES VENDEURS- COLLABORATEURS REMPLAÇANTS

Sur les 450 librairies indépendantes que compte Paris selon une estimation de l'Atelier Parisien d'Urbanisme (APUR, 2016), l'EPEC en a prospectés 66 en un an et demi et à novembre 2016, 16 librairies ont utilisé le Service de remplacement, dont 14 ont adhéré au groupement d'employeurs pour l'utiliser.

Une année après la création du Service de remplacement (mai 2015 - avril 2016), 9 libraires généralistes, 1 libraire spécialisé jeunesse et 1 libraire spécialisé en bande dessinée avaient utilisé 148 jours de remplacement ou d'appui ponctuel, mais seuls 3 libraires, pionniers du Service de remplacement, l'ont utilisé pendant une année entière, les autres ayant rejoint l'initiative au fil de la prospection. 77 % des jours pris concernent du remplacement (de gérants à 66 %, de salariés à 34 %) et 23 %, de l'appui ponctuel.

Le principal motif de recours au Service de remplacement est de pouvoir prendre du temps pour soi, ce qui se traduit par une meilleure organisation entre la vie personnelle et la vie professionnelle : « Depuis 8 ans, j'étais en décalage avec les amis pour prendre des week-ends. »

Lorsqu'ils se font remplacer, certains gérants ne parviennent pas à effectuer une « coupure » psychique avec leur univers de travail, à la fois parce que le remplacement ne porte que sur une journée ou deux, mais aussi parce qu'ils sont très investis dans leur entreprise : « Oui, je fais confiance, mais j'appelle tous les jours. »

Lorsqu'il gère une équipe mais s'accorde du temps pour soi supplémentaire grâce au Service de remplacement, le gérant sait que son équipe travaille dans de bonnes conditions : « Je prends du temps volontiers, sans culpabiliser ; c'est ce que j'ai avec ce service. Je pars bien tranquille, ils ne travaillent pas en sous-effectif ».

Lorsqu'il recourt au Service de remplacement pour remplacer un salarié parti en congés, le gérant l'utilise comme un outil de management : « Quelqu'un demande à faire le pont, on peut lui accorder. Cela fidélise les salariés ». Et lorsqu'il recourt à l'appui ponctuel, le gérant organise mieux sa journée de travail : « C'est un confort d'avoir quelqu'un et de prendre une pause déjeuner ».

Du point de vue des libraires, les deux vendeurs/collaborateurs remplaçants (une ancienne gérante de librairie généraliste et un ancien gérant de librairie spécialisée en bande dessinée) sont interchangeables alors même que les librairies utilisatrices sont généralistes mais aussi spécialisée jeunesse et bande dessinée. Pour les libraires, ils apportent « un regard extérieur » mais aussi « des bras supplémentaires » car le métier de libraire, on l'oublie trop souvent, comporte aussi des tâches de maintenance (ouvrir des cartons, mettre en place des tables, ranger des livres...). Ils apportent aussi à des libraires formés sur le tas, des compétences de gestion d'une librairie : « Pour les retours, la remplaçante dit qu'il faut vérifier si c'est crédité car parfois, c'est traité en retard chez l'éditeur. », ou des compétences techniques pour utiliser l'outil de gestion de la librairie : « Dans la prise de commande, il y a une manière d'indiquer que c'est une commande client. Moi, c'était dans ma tête ». La collaboration entre libraires et vendeurs/collaborateurs remplaçants leur permet d'échanger sur le classement des ouvrages et d'observer que les ventes diffèrent, voire que le vendeur/collaborateur remplaçant vend des ouvrages qui étaient en rayon depuis longtemps.

Du point de vue des vendeurs/collaborateurs remplaçants, intervenir dans plusieurs librairies (la remplaçante est intervenue chez tous les libraires, le remplaçant chez 6 libraires) est une source d'enrichissement, car cela donne « une vision très large de la librairie indépendante et interroge sur le classement des livres, sur la façon dont on aborde la clientèle ». Pour autant, chaque librairie présente ses spécificités (les moyens d'encaissement, la façon d'ouvrir et de fermer le commerce sont différents, des libraires font la caisse à la fin de la journée, d'autres, pas, etc.) et cela demande au remplaçant de réaliser une fiche par librairie pour mémoriser les habitudes de travail de chacun et le fonctionnement du commerce. Intervenir dans une dizaine de librairies, à peu près une fois par mois, n'a pas encore permis aux remplaçants d'acquérir habitudes et réflexes, et l'un d'entre eux explique que, cette intervention qui demande polyvalence et adaptabilité, est « très exigeante intellectuellement et qu'il faut une attention permanente car il n'y a rien d'automatique. » En contrepartie, ce mode d'intervention apporte satisfaction au travail car les gérants « sont bienveillants. Ils demandent s'il y a des titres particuliers que je souhaite vendre. Et quand je pars à la fin de la journée, ils me disent merci. C'est très agréable ».

Par ailleurs, notre hypothèse était que le Service de remplacement pouvait être un levier de développement économique ou, à tout le moins, de maintien du chiffre d'affaires. Il devait permettre au gérant de se dégager du temps pour développer son activité, pour prospecter les écoles de son quartier, les comités d'entreprises et des institutions afin de développer des partenariats lui permettant d'augmenter ses ventes, d'aller négocier ses conditions tarifaires ou l'allongement de ses délais de paiement auprès des éditeurs, de prendre aussi le temps de se former à la réponse aux marchés publics en groupement pour être plus à même d'en remporter. Plus largement, le Service de remplacement devait lui donner l'opportunité de réfléchir à une stratégie de développement de sa librairie (augmenter l'amplitude de ses heures d'ouverture, ouvrir le dimanche si sa rue est passante le week-end, ouvrir l'été pendant qu'il prend ses vacances, etc.).

Pour l'heure, la majorité des libraires n'a pas recouru au Service de remplacement pour développer son commerce. Seuls 3 d'entre eux se sont fait remplacer pendant qu'ils participaient à un salon professionnel. Le Service de remplacement est surtout utilisé par le gérant pour son confort personnel ou parce qu'il lui permet de garantir de bonnes conditions de travail à son équipe, lorsqu'il s'absente. Mais deux gérants, seuls dans leur commerce depuis plusieurs années, ressentent une usure professionnelle : « On se crame à faire 6 jours sur 7 ». Ils l'utilisent quelques jours par mois pour se reposer mais ne peuvent l'utiliser davantage pour des raisons économiques : « Si je pouvais absorber plus dans ma trésorerie, je le ferais. Cela me permettrait de souffler ».

### — 3. UN « SERVICE DE REMPLACEMENT » AU SEIN D'UN GROUPEMENT D'EMPLOYEURS CLASSIQUE : DES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT À FAIRE ÉVOLUER

Expérimenter le fonctionnement d'un Service de remplacement au sein de groupement d'employeurs classique a révélé des difficultés découvertes chemin faisant.

#### **3.1 Une tension entre logique de développement de l'emploi et logique de service aux entreprises**

Depuis le démarrage du projet, une ambiguïté réside dans le fait de construire du temps de travail partagé entre un nombre fini d'entreprises utilisatrices (logique du groupement d'employeurs) ou de répondre à un besoin de remplacement ou d'appui ponctuel dans une logique de service aux entreprises (Service de remplacement).

Dans le cadre du Service de remplacement, c'est bien une logique de service aux gérants de TPE (répondre à des besoins de remplacement ou d'appui ponctuel pour des motifs prévisibles ou non) qui est prépondérante, et non une logique de développement de l'emploi (réunir des entreprises pour construire un emploi partagé comme le fait un groupement d'employeurs classique). C'est bien le recrutement d'un pool de remplaçants qualifiés qui peut permettre de répondre à des demandes de jours qui se chevauchent (le samedi, par exemple, pour les libraires) et à des demandes imprévisibles (accident, etc.). C'est bien le développement du nombre d'entreprises utilisatrices qui doit permettre d'augmenter le temps de travail des salariés du pool de remplaçants (aller vers un temps plein si les salariés mis à disposition le souhaitent) et non un groupe fini d'entreprises utilisatrices solidaires qui s'engagent, de façon anticipée, à partager le temps de travail des salariés mis à disposition. Dans le cadre d'un Service de remplacement, le développement de l'emploi est un effet et non une finalité.

#### **3.2 Une tension entre logique de développement du Service de remplacement et logique de gestion administrative et RH du groupement d'employeurs**

Ce cadre général étant posé, l'ambiguïté entre logique d'emploi partagé et logique de remplacement s'incarne dans les difficultés que rencontre le groupement d'employeurs dans la gestion quotidienne du Service de remplacement ; à l'observation, ces difficultés en freinent le développement. Citons-en quelques exemples.

Pour créer le premier poste de vendeur/collaborateur remplaçant, nous avons demandé aux 3 libraires pionniers de s'engager sur un volume de jours annuel. Au fur et à mesure que le nombre de libraires s'étoffait, nous avons favorisé la souplesse du recours au Service de remplacement, sans leur demander de s'engager formellement sur un nombre de jours. Or, le règlement intérieur du groupement d'employeurs demande aux entreprises utilisatrices de prendre au moins 1 jour de mise à

disposition par mois. Finalement, il a été demandé aux librairies adhérentes de s'engager sur 12 jours de remplacement/appui ponctuel dans l'année, ce qui revient à une journée par mois en moyenne, charge au groupement d'employeurs de réguler les variations qui peuvent exister d'un mois à l'autre pour pouvoir appliquer la règle des 24 heures de travail par semaine pour le temps partiel comme le prescrit le Code du travail. Or, nous avons constaté, lors de la prospection, l'effet d'éviction des librairies les plus fragiles qui disent ne pas avoir les moyens de se payer 12 jours de remplacement/appui ponctuel par an, ce qui induit un effet contraire à l'objectif recherché : proposer un appui RH à de petites librairies indépendantes fragiles économiquement et n'ayant pas les moyens d'embaucher.

Dans un groupement d'employeurs classique, la gestion des demandes d'intervention peut être relativement planifiée. Or, la vocation du Service de remplacement est le remplacement pour des empêchements ou des absences temporaires, prévisibles ou non. Dès lors, si un disquaire ou un libraire demande des jours de remplacement ou d'appui ponctuel supplémentaires, le groupement d'employeurs doit rédiger un avenant temporaire au contrat de travail pour modifier le nombre d'heures de travail mensuel. Cela occasionne une lourdeur de gestion. Par exemple, il a dû rédiger, en un an et demi, quatre avenants au contrat de travail d'un des vendeurs/collaborateurs remplaçants, ce qui présente un risque de requalification en temps plein, le nombre autorisé d'avenants temporaires étant limité.

Dans un groupement d'employeurs classique, des demandes de jours récurrents sont possibles. Or, un des libraires s'était engagé sur un volume de jours conséquent, planifié et récurrent dans l'année, pour faire remplacer sa salariée. Cela permettait d'augmenter le temps de travail de la vendeuse/collaboratrice remplaçante et le caractère prévisible de ces demandes facilitait la gestion du planning. Cependant, la demande concernait notamment des samedis, jour très demandé par les autres libraires. Tant que le nombre de libraires utilisateurs du Service de remplacement était modeste, le groupement d'employeurs pouvait réguler en trouvant des arrangements avec les libraires. Lorsque le nombre de libraires utilisateurs du Service de remplacement a augmenté, cette journée a été davantage demandée, ce qui a engendré des tensions entre les libraires. Nous avons compris que la demande de jours récurrents perturbait le fonctionnement du Service de remplacement, sauf à disposer d'un pool de remplaçants permettant de satisfaire toutes les demandes. Cela venait aussi percuter l'objectif de développement de l'emploi en CDI par le groupement d'employeurs, ce dernier proposant dès lors des CDD, autorisés seulement en cas de surcroît temporaire d'activité.

En outre, la convention collective du groupement d'employeurs autorise l'annualisation du temps de travail pour les salariés en CDI ou CDD à temps plein. Or, les vendeurs/collaborateurs remplaçants ont été recrutés en CDI ou CDD à temps partiel. En l'absence d'annualisation du temps de travail, le groupement d'employeurs n'a pas la souplesse de reporter d'un mois sur l'autre, les jours non pris par les libraires mais doit par contre, rémunérer les remplaçants à hauteur du nombre d'heures mensuelles prévues dans le contrat de travail. Et si les entreprises ne sont pas solidaires pour se répartir et payer les jours non pris, le groupement d'employeurs doit puiser dans sa trésorerie.

## CONCLUSION

**Le Service de remplacement a des effets sociaux tangibles sur les gérants de commerces culturels indépendants. Il permet un enrichissement mutuel avec les vendeurs/collaborateurs remplaçants et des compétences acquises dans de grandes surfaces culturelles ont pu être transférées chez les disquaires par la mobilité professionnelle d'un des vendeurs/ collaborateurs remplaçants et l'apport d'un formateur à l'autre vendeur/collaborateur remplaçant. Pour autant, si les disquaires**



se sont emparé du Service pour développer leur activité, ce n'est pas le cas des libraires, et aucun de ces gérants ne l'a utilisé pour se former ou former ses salariés, enjeu pourtant central pour le ministère de la Culture et de la Communication et pour la branche. Proposer un Service à moindre coût si le motif du recours est de se former et proposer des remplaçants qualifiés aux gérants et aux salariés pendant qu'ils se forment, pourraient rendre incitatif l'accès à la formation et faire du Service de remplacement un levier de professionnalisation.

Poursuivre le développement du Service de remplacement (développer le nombre d'utilisateurs, consolider le pool de remplaçants) et créer les conditions pour qu'il trouve pleinement sa place au sein du groupement d'employeurs, sur le plan juridique, de son modèle économique (adhésion simple, forfait, niveau de service et coefficients de refacturation adaptés) et de son fonctionnement (annualisation du temps de travail par accord d'entreprise, animation du collectif des disquaires, des libraires et outil de gestion et de pilotage du Service de remplacement) font partie de notre programme de soutien organisationnel aux commerces culturels de proximité indépendants pour rompre l'isolement de ces dirigeants de TPE et améliorer leurs conditions de travail.

---

<sup>1</sup> Inspiré de l'entraide mutuelle, le remplacement en agriculture est officiellement créé en 1972. Les Services de remplacement sont des associations de groupements d'employeurs, dirigés par des agriculteurs bénévoles. (In <http://www.servicederemplacement.fr/>).

<sup>2</sup> Il s'agissait d'une formation sur-mesure, conçue par un ancien salarié de Virgin ayant créé son organisme de formation et cofinancée par l'OPCA du groupement d'employeurs et Pôle Emploi, dans le cadre d'une préparation opérationnelle à l'emploi individuel (POEI).

---

## Bibliographie

Atelier Parisien d'Urbanisme (APUR), (2016), *Les évolutions du commerce culturel à Paris*.

# COMMENT AIDER LES CHEFS D'ENTREPRISE ET LES DÉLÉGUÉS DU PERSONNEL À INVESTIR LE CHAMP DES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LES TPE/PME

## Catherine Pinatel

Aract Occitanie,  
c.pinatel@anact.fr

## Franck Henry

INRS,  
franck.henry@inrs.fr

Le dialogue social dans les petites entreprises autour des conditions de travail relève parfois du chemin du combattant. Les dirigeants sont généralement peu sensibilisés à ces questions dans un contexte où les rapports de proximité laissent une place importante aux règles informelles de fonctionnement. Les délégués du personnel ne sont pas toujours présents et leur rôle consiste surtout à traiter des cas individuels. Pourtant, le champ des prérogatives hygiène, sécurité et conditions de travail (HSCT) incombe à la délégation du personnel, dans ces entreprises comprises entre 11 et 49 salariés. Dans ce contexte, il est important de développer des programmes de sensibilisation et de formation à l'égard des acteurs du dialogue social (dirigeant et DP). Cet article se propose de relater l'élaboration d'un programme de formation mené conjointement par le réseau Anact-Aract et l'Inrs <sup>1</sup>.

Les entreprises de 11 à 49 salariés sont légalement assujetties à l'élection de délégués du personnel. Leurs attributions concernent tous les sujets de la réglementation du travail, notamment les prérogatives HSCT normalement dévolues aux CHSCT dans les entreprises de plus de 49 salariés. Si la moitié des entreprises n'a pas d'instances de représentation du personnel, ce chiffre atteint 66% pour les entreprises de 11 à 49 salariés. Pour ces dernières, cette absence est généralement due à une carence de candidature. Celle-ci peut s'expliquer par plusieurs facteurs comme, par exemple, le manque de connaissance de cette obligation, la faible représentativité syndicale ou encore le déni de l'importance du dialogue social au sein d'une entreprise qui se présente comme « à taille humaine ».

Or, les thématiques liées à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration des conditions de travail seront d'autant plus débattues dans l'entreprise qu'une instance de représentation du personnel investira ce champ. Cela pose donc plusieurs questions : quels sont les freins à l'élection de délégués du personnel ? Comment les entreprises de cette taille traitent-elles les problématiques HSCT ? Comment faire monter en compétences les acteurs pour que ces sujets soient intégrés au dialogue social ?

### MOTS-CLÉS

dirigeant, délégué du personnel, effet de seuil, conditions de travail, offre de service

Le réseau Anact-Aract et l'Inrs ont souhaité travailler en partenariat en vue de proposer aux dirigeants et aux délégués du personnel une offre de service adaptée pour les aider à investir leurs attributions HSCT. Ces travaux ont démarré par un état des lieux des pratiques des instances et par des expérimentations de formation auprès de ces acteurs. Cela a permis de prendre en compte les particularités des petites entreprises et leurs spécificités territoriales en développant une action au plus proche des acteurs concernés. Notre état des lieux a maillé deux sujets : d'une part, les pratiques des entreprises de 11 à 49 salariés en matière de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail, d'autre part, la nature et les spécificités du dialogue social sur les conditions de travail.

## — 1. SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL DANS LES TPE/PME : QUELLES SPÉCIFICITÉS ?

Pour mieux comprendre les caractéristiques propres aux petites entreprises, nous nous sommes basés sur les travaux de la mission TPE-PME de l'Inrs (M. Malenfer et P. Lainé, 2016) qui ont mis en avant les déterminants suivants :

- La place centrale et opérationnelle du dirigeant dans l'entreprise, dans son fonctionnement managérial, dans sa pratique de gestion, dans un environnement généralement peu formalisé. Dans ces entreprises, les salariés sont habituellement polyvalents et il existe peu de fonctions supports.
- Une prise de conscience très contrastée sur le rôle et l'action des représentants du personnel tant de la part du chef d'entreprise que des salariés.
- Des pratiques limitées en matière de prévention reposant essentiellement sur la représentation du dirigeant, sa culture, et son vécu personnel sur ces thématiques.
- Une place relative accordée aux questions de santé et de sécurité au travail : minoration des risques dans le travail, insuffisance de compétences, de temps ou de ressources financières pour les traiter, hiérarchisation de ces questions face à d'autres thématiques beaucoup plus stratégiques à court et moyen terme, etc.
- Les pratiques de prévention sont influencées par la typologie de l'entreprise (artisanat, entrepreneuriat), l'appartenance à des réseaux professionnels, l'organisation, le mode de management et la gestion des compétences des salariés, la vision du dirigeant pour l'évolution de son entreprise, etc.

Plusieurs axes doivent donc être développés pour aider les entreprises dans leurs pratiques de prévention. Il est sans doute nécessaire de privilégier une approche métier, en intégrant les éléments de santé et sécurité au plus proche des pratiques professionnelles. Il faut aussi tenter de nouer des partenariats avec des acteurs ressources du territoire pour mener des actions collectives permettant de favoriser la mise en lien des entreprises et de rompre leur isolement. Enfin, il semble indispensable d'aider les entreprises à développer leur autonomie à travers le transfert d'outils opérationnels.

## — 2. LES DÉLÉGUÉS DU PERSONNEL DANS LES ENTREPRISES DE 11 À 49 SALARIÉS, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Un cadre réglementaire définit les missions, le fonctionnement et les moyens des instances de délégation du personnel. Nous avons conduit des analyses afin de mieux connaître et comprendre l'usage de ce cadre réglementaire et pour définir une offre de service adaptée aux acteurs concernés. Plusieurs modalités d'investigation ont été mises en œuvre pour répondre à cet objectif :

- Une enquête quantitative conduite en 2012 par l'Anact sur un échantillon de 200 chefs d'entreprise (11 à 49 salariés) et 200 délégués du personnel (Anact, 2012) ;

- Une analyse qualitative sur 6 instances (entretiens avec les différents acteurs et analyse longitudinale des registres des DP) ;
- Des éléments recueillis lors d'ateliers et de formations expérimentales réalisés auprès de dirigeants et de délégués du personnel.

Les points saillants issus de ces investigations concernent le fonctionnement des instances, les caractéristiques des acteurs, les approches mises en œuvre, notamment pour les questions HSCT. Ces points sont les suivants :

- La mise en place des instances n'est pas forcément guidée par l'effet de seuil (11 salariés) mais davantage par des événements (accident du travail grave, par exemple) ou encore de conflits entre acteurs. Ces conditions et contextes de mise en place, quels qu'ils soient, vont donner le ton du futur fonctionnement de l'instance et des relations entre dirigeant et délégués du personnel.
- Les mandats sont rarement tous pourvus, que ce soit les suppléants mais également les titulaires. Ainsi, lorsqu'il n'y a qu'un DP, on peut noter un déséquilibre certain dans les débats et une plus grande difficulté pour le DP à se positionner dans un rôle de représentation des intérêts des salariés. Le fonctionnement en binôme de délégués du personnel (titulaire et suppléant), lorsqu'il existe, permet :
  - D'une part, de sortir des relations de face à face entre DP et employeur considérées par les uns comme déséquilibrées et par les autres comme non représentatives de l'expression de l'ensemble des salariés ;
  - D'autre part, une répartition du travail entre DP, en combinant les compétences existantes et en pouvant mieux concilier activité professionnelle et mandat.
- Lorsque le dialogue social est basé sur la volonté de travailler ensemble (confiance, respect des responsabilités réciproques, compréhension des postures différentes...), on note que les questions HSCT sont davantage investies.
- DP et chefs d'entreprise considèrent que l'action de l'instance est importante pour la qualité du climat social dans l'entreprise même si son fonctionnement peut être mis en question voire source de conflit (prise des heures, organisation des réunions, question à traiter, etc.).
- Les DP sont souvent dans une posture d'attente des sollicitations des salariés plutôt que d'anticipation des besoins éventuels. Ces sollicitations portent essentiellement sur des questions individuelles. L'approche collective nécessaire pour traiter des sujets HSCT est plus difficile à développer.
- Les réunions basées sur un fonctionnement questions/réponses ne favorisent pas toujours l'investissement des sujets HSCT. Ce mode de fonctionnement est renforcé par la structuration même du registre des DP (une question pour une réponse). Or, les instances se limitent souvent à ce cadre d'échanges et ont des difficultés à réaliser des investigations approfondies sur les problématiques HSCT, s'appuyant sur des analyses multifactorielles centrées sur le travail réel. Ainsi les moyens d'actions dévolus aux DP faisant office de CHSCT (enquêtes, visites d'inspections, etc.) sont peu ou difficilement mobilisés.
- Là où les CHSCT peuvent parfois avoir une difficulté à investir le volet des conditions de travail, les DP, du fait du large périmètre des thèmes les concernant (attributions générales et attributions HSCT), abordent les conditions de travail plus régulièrement. Toutefois l'analyse historique des questions posées dans les registres montre clairement que les conditions de travail sont davantage entendues comme « conditions matérielles de travail », sans pour autant faire le lien systématiquement avec l'organisation du travail.

- La largeur du spectre des questions abordées dépend très nettement de la représentation du chef d'entreprise concernant la place conférée aux conditions de travail et le rôle de l'instance. Cette situation influence le fonctionnement de l'instance et la façon de traiter les problématiques : prise en compte de ces enjeux dans le fonctionnement de l'entreprise, place du débat sur le travail, place des salariés dans la prévention, etc.
- Le partage des informations et la consultation des DP par l'employeur sont une véritable opportunité pour travailler ensemble sur les questions HSCT. Cela permet d'enrichir le fonctionnement par questions/réponses.
- Cela pose la question de l'analyse des données santé et conditions de travail par les DP, leurs compétences et les moyens pour les exploiter, faire des liens avec les difficultés concrètes rencontrées par les salariés. Sous-jacente à cela, se pose également la question des délais de diffusion de ces informations.
- DP et chefs d'entreprise sont rarement formés pour agir au sein de l'instance, y compris sur le volet conditions de travail ; pourtant une majorité exprime des besoins dans ce domaine ainsi que celui de clarifier le périmètre de l'instance.
- Les heures de délégation sont rarement prises dans leur intégralité et comprennent régulièrement les heures de réunions, ce qui montre une méconnaissance des règles à ce sujet ; les DP ont peu d'activité entre les réunions et leur périodicité est souvent inférieure à ce qui est prévu par la règle. Cela pose la question des méthodes pour traiter des sujets, de leur réception par les DP, depuis leur analyse jusqu'à la mise en œuvre d'actions d'amélioration.
- Des entreprises ont expérimenté des organisations de réunions facilitant la prise en compte des problématiques HSCT : un temps systématiquement dédié aux questions HSCT pendant les réunions mensuelles ou encore l'organisation de réunions spécifiques HSCT.
- Enfin, il est constaté que peu de ressources externes sont mobilisées par les instances DP. Le médecin du travail est le principal interlocuteur institutionnel des chefs d'entreprise et l'organisation syndicale pour le DP. Globalement, il est noté une méconnaissance de leur rôle et des possibilités d'appui. Il existe donc un sentiment d'isolement qui se traduit par une difficulté à mobiliser des ressources externes qui pourtant, pourraient, à l'instar du CHSCT, aider l'instance à développer des actions HSCT selon une approche pluridisciplinaire combinant différentes expertises.

L'instance DP est une construction sociale fragile et le renforcement des compétences de ses acteurs, dirigeant et délégués du personnel, s'avère un levier indispensable à développer. La formation, la conduite d'actions communes permettent en effet à chacun de se construire un point de vue sur les enjeux et les besoins en matière de santé au travail et d'amélioration des conditions de travail des salariés.

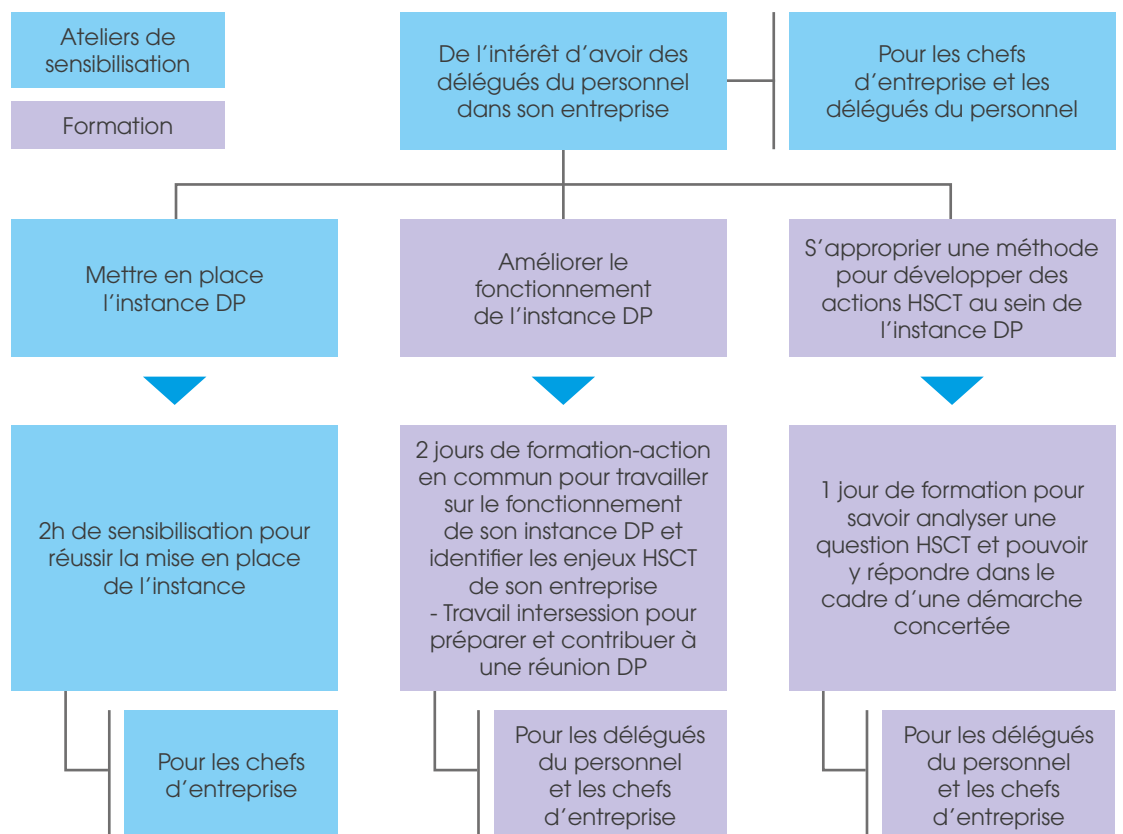
Direction et salariés des entreprises de 11 à 49 salariés peuvent considérer qu'une instance de représentation du personnel n'est pas utile dans une organisation où le dirigeant est à l'écoute des salariés, les rencontre régulièrement pour parler de leur travail et de leurs difficultés ; ils peuvent considérer qu'une telle instance introduit un formalisme pouvant aller à l'encontre de la spontanéité des échanges professionnels. Il s'agit donc de faire la différence entre le dialogue sur le travail, les conditions de travail, d'une part, et le dialogue social qui se déroule dans un espace structuré et normé, d'autre part. Cet espace induit des lieux d'échanges réguliers, des moyens pour l'action, de la circulation systématique d'informations, des conditions d'expression privilégiées (confidentialité, protection des DP, par exemple). Pour exercer efficacement les missions dévolues à l'instance DP, une montée en compétences des acteurs (chef d'entreprise et délégués du personnel) est nécessaire, d'une part, sur leur rôle au sein de l'instance et, d'autre part, sur les sujets qui sont traités, notamment les questions HSCT.

### 3. UN DISPOSITIF DE FORMATION PRATIQUE BASÉ SUR UNE DYNAMIQUE TERRITORIALE

Fort de ces constats, l'Aract et la Direccte du Languedoc-Roussillon ont engagé un projet porté par le deuxième Plan Régional Santé Travail (PRST2) pour développer des actions d'outillage des instances de délégués du personnel. En partenariat avec l'Anact, le département formation de l'Inrs et avec l'appui d'un formateur agréé pour la formation des membres de CHSCT et l'Unité Départementale de la Direccte de la Lozère, deux parcours de développement des compétences ont été construits : un pour les délégués du personnel, un pour les chefs d'entreprise. Ces parcours, combinant des ateliers d'échanges paritaires et des modules de formation dédiés à chaque acteur, ont été expérimentés.

Plusieurs enseignements sont issus de ces expérimentations et ont conduit à réajuster l'offre de service qui est dorénavant organisée de la façon suivante :

- Un atelier de sensibilisation qui s'adresse aux chefs d'entreprise et aux délégués du personnel, permettant de comprendre l'utilité de l'instance DP et d'orienter les acteurs vers le ou les modules le(s) plus adapté(s) pour eux. Au choix :



- Un atelier sur la mise en place de l'instance pour aider les chefs d'entreprise n'ayant pas de DP à lever les freins à l'élection de DP
- Une formation-action de deux jours sur le fonctionnement de l'instance et son attribution HSCT pour les chefs d'entreprise et les DP; pour ceux dont l'instance est nouvellement mise en place ou ceux ayant des difficultés de fonctionnement.
- Une formation d'un jour s'adressant également aux chefs d'entreprise et aux DP, pour ceux qui ont des difficultés à traiter une problématique HSCT.

Les éléments pris en compte pour ce réajustement sont les suivants :

- La nécessité d'adapter l'action à l'hétérogénéité des TPE/PME, leurs caractéristiques, leur organisation, l'expérience des acteurs, leur instance de représentation du personnel et les questions qu'elles se posent. Dans le cadre de l'atelier de sensibilisation, un outil d'auto-positionnement est proposé aux dirigeants et aux délégués du personnel afin de les orienter vers le ou les modules proposés dans l'offre de service, une offre compatible avec les temps d'investissement des publics visés.
- La proposition de parcours itératifs basés sur le principe d'une progression conjointe du chef d'entreprise et des DP et sur la nécessité d'identifier préalablement les besoins, les compétences nécessaires pour comprendre et agir sur les questions HSCT et contribuer ainsi à une instance productive.
- Une offre ancrée sur le territoire : ce parcours démarre par un atelier organisé avec les acteurs institutionnels, notamment la Direccte et la Carsat, avec la participation des organisations syndicales de salariés et patronales d'employeurs. Le principe proposé est d'offrir à l'entreprise et son instance une meilleure connaissance des partenaires, des ressources mobilisables favorisant ainsi une approche pluridisciplinaire dans son action. L'objectif est de rompre l'isolement des acteurs par une dynamique impulsée sur le territoire (un département, un bassin d'emploi...), leur offrant la possibilité d'échanger entre pairs.
- Le choix de faire progresser ensemble les deux acteurs du dialogue social pour les aider à réfléchir à leur relation dans un objectif de production d'actions, les aider à identifier les freins à l'action, à confronter leurs points de vue dans un objectif commun de développement de la santé au travail ; tout en prenant en compte des points de vue et des stratégies d'action pouvant être différents voire divergents. La question de la relation est un objet de travail investi dans les modules tant d'un point de vue du contenu que d'un point de vue des modalités pédagogiques. Les temps d'ateliers de sensibilisation et de formation communs représentent donc des supports à cet exercice de construction d'une relation basée sur la confrontation de points de vue et la production d'actions opérationnelles.

Le dialogue social est une construction singulière à chaque organisation, il n'y a pas de dialogue social standard dans tel secteur d'activité, tel territoire, tel type d'entreprise ou de telle taille. Si beaucoup de ces facteurs peuvent intervenir dans cette construction, il en est qui sont prépondérants : les compétences des acteurs pour agir ; leurs représentations sur les sujets traités ; la place qu'ils attribuent à l'organisation du travail comme facteur santé au travail ; le rôle du salarié dans la prévention, etc. L'utilité du dialogue social dans l'entreprise et plus particulièrement l'enjeu de disposer de délégués du personnel va bien au-delà du respect du cadre réglementaire.

Pour la direction, l'intérêt à échanger, à partager les informations nécessaires pour le travail de l'instance, consiste à bénéficier d'un autre point de vue que le sien (celui des salariés et des DP). Cette confrontation est utile pour la prise de décision qui favorise la santé économique et sociale de l'entreprise et pour conduire les projets de manière plus efficace. Pour les DP, la perspective de représenter leurs collègues, d'être entendus et écoutés, permet de s'assurer que des améliorations sont possibles et qu'ils vont pouvoir y contribuer. Enfin, pour les salariés, comprendre les enjeux et être représentés tout en contribuant au débat ne peut que renforcer le sentiment d'appartenir à une même communauté productive qui a le travail comme objet et enjeu.

## CONCLUSION

La construction de cette offre de service en direction des DP et des dirigeants d'entreprise est un processus itératif, maillant réflexion méthodologique et expérimentations sur le terrain. Cela induit une temporalité de projet importante, d'autant plus que notre volonté est de baser nos travaux sur une co-construction inter-institutionnelle au niveau national et sur une dynamique permettant d'impliquer les acteurs institutionnels du territoire.

Aujourd'hui la nouvelle orientation de l'offre de service proposée est en cours de finalisation et va être expérimentée dans trois régions : Occitanie, Grand-Est et Hauts-de-France. Cette étape d'expérimentations doit aboutir, selon les résultats, à un travail de capitalisation en vue d'une réflexion sur la stratégie de transfert de l'offre qui pourra s'appuyer sur le réseau Anact-Aract, l'Inrs et un réseau de formateurs outillés.

---

<sup>1</sup> Contributeurs à ce projet : Marie-Benoîte Sanglerat, chargée de mission (Anact), Isabelle Rogez chargée de mission (Aract Nord - Pas-de-Calais), Erfane Chouikha, chargé de mission (Aract Lorraine), Sandrine Abadie, ingénieur de formation (INRS), Marc Malenfer, chargé de projet mission TPE/PME (INRS), Thierry Cribaillet, formateur (EI groupe), Barbara Nunez, consultante.

---

## Bibliographie

**Anact (2012)**, Résultats de l'enquête sur le fonctionnement des instances de délégués du personnel.

**Aract LR (2015)**, *Prévenir les risques professionnels et améliorer les conditions de travail : quelle action des chefs d'entreprise et des délégués du personnel – Entreprises de 11 à 49 salariés* (notice et 25 fiches).

**Aract Lorraine (2015)**, *HSCT : guide pour améliorer l'action des dirigeants et des délégués du personnel*.

**Dares (2013)**, « Les relations professionnelles au début des années 2010 : entre changements institutionnels, crise et évolutions sectorielles », in *Analyses*, n° 0206.

**Dares (2014)**, « Les représentants du personnel. Quelles ressources pour quelles actions ? », in *Analyses*, n° 084.

**Malenfer, M. et Lainé, P. (2016)**, *Développement de la prévention dans les TPE*, Mission TPE/PME de l'Inrs.

**Pommier, P. (2015)**, « Relations professionnelles et négociations d'entreprise. Principaux enseignements du colloque organisé par la DARES le 9 décembre 2014 sur les travaux conduits à partir de l'enquête REPONSE 2011 », in *Document d'études*, n° 191.





{recension d'ouvrages}

**147** LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX.  
CONCEPTS ET MÉTHODOLOGIES D'INTERVENTION

---

**Tony Machado (2016),  
Presses universitaires de Rennes, coll.  
Psychologie, 375 p.,  
par Michel Parlier**

**154** LE TRAVAIL PASSIONNÉ.  
L'ENGAGEMENT ARTISTIQUE,  
SPORTIF OU POLITIQUE

---

**Nathalie Leroux et Marc Loriol (2015),  
Érès, Paris, 288 p.,  
par Mélanie Burlet**

# LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX. CONCEPTS ET MÉTHODOLOGIES D'INTERVENTION

MACHADO, TONY (2016), PRESSES UNIVERSITAIRES DE RENNES,  
COLL. PSYCHOLOGIE, 375 P.

**Michel Parlier**

michel.parlier2@gmail.com

---

## — UN APPRENTISSAGE COLLECTIF

La compréhension et le traitement des phénomènes que l'on regroupe communément sous l'expression « Risques Psychosociaux » (RPS) ont fait l'objet en France, depuis une quinzaine d'années, d'un long apprentissage collectif. Au début des années 2000, l'importance de la question est encore *déniée*, les acteurs conscients et mobilisés sont peu nombreux ; quelques demandes toutefois émergent, principalement dans le secteur économique et social avec un ancrage notable au sein de la fonction publique hospitalière, mais les responsables concernés ne disposent pas nécessairement des connaissances adaptées et des leviers d'action pour surmonter leurs difficultés. Dans la seconde moitié de la décennie, une *prise de conscience* collective a progressivement lieu : les demandes montent en puissance, elles émanent de secteurs variés et témoignent de la complexité des phénomènes ; simultanément, les connaissances permettant d'appréhender cette complexité se diffusent, un plus grand nombre d'acteurs s'engage, notamment au niveau politique. Deux rapports – entre autres – attestent tout particulièrement de cette évolution.

Dans le premier, Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Pénicaud <sup>1</sup> reconnaissent que « le vrai enjeu est le bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise ». Constatant le développement du stress au travail, ils estiment « indispensable de repenser des modes de management, d'organisation et de vie sociale dans l'entreprise qui permettent de créer un nouvel équilibre, intégrant la performance tant sociale qu'économique ». L'essentiel est dit et le rapport connaît un véritable impact au niveau national car la légitimité incontestable des trois rapporteurs vaut argument d'autorité.

Le second est celui du « Collège d'expertise » réuni autour de Michel Gollac et de Marceline Boudier <sup>2</sup> ; plus technique, il propose un cadre d'analyse permettant de saisir finement les phénomènes de RPS. A ce titre, « six dimensions de risques à caractère psychosocial » sont retenues : « les exigences du travail, la charge émotionnelle, l'autonomie et les marges de manœuvre, les rapports sociaux et relations de travail, les conflits de valeur et l'insécurité socio-économique ». La Dares, prenant appui sur ce travail, a rapidement dressé un état des lieux des risques psychosociaux au travail en France <sup>3</sup>. Une troisième phase, correspondant en quelque sorte à une *explosion* des RPS, débute au tournant des années 2010 : les demandes sont en croissance exponentielle, elles émanent d'une diversité de secteurs professionnels, elles concernent des situations variées ; les acteurs politiques, économiques et sociaux sont toutefois mieux équipés en termes de connaissances, d'outils, de méthodes et de démarches pour faire face à ce nombre croissant de demandes. Le point d'orgue de ce mouvement est

la signature, en juin 2013, d'un Accord national interprofessionnel <sup>4</sup> qui affiche l'ambition suivante : « La compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à placer leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail ».

Où en est-on aujourd'hui ? Peut-être à une croisée des chemins sans que la direction qui sera durablement prise apparaisse clairement. S'orientera-t-on vers un traitement au fond des phénomènes de RPS, en mettant en place des modes d'organisation et de management compatibles avec le bien-être des salariés et la performance de l'entreprise, en permettant aux salariés de s'exprimer sur leur travail, en prenant en compte les conditions réelles de leurs activités ? Considérera-t-on que les questions de santé au travail demeurent secondaires au regard des enjeux économiques ? Se contentera-t-on d'accompagner les victimes et de former les managers de terrain à la « gestion » des RPS ? Toutes les options semblent encore possibles, et, faisons preuve d'optimisme, la première hypothèse reste encore ouverte pour autant que l'on parvienne à convaincre les décideurs et les responsables d'entreprise qu'il est aussi de leur intérêt de prendre ces problèmes à bras le corps.

## — DES CONDITIONS À RESPECTER

Trois conditions *a minima* devront alors être réunies pour apporter des modes de résolution efficaces et durables : définir des principes de travail pertinents, poursuivre les recherches visant à saisir plus finement les phénomènes, multiplier les expériences réussies ayant permis de réduire ceux-ci. En premier lieu, la conviction qui consiste à placer le travail au cœur des solutions devra être partagée le plus largement possible. François Daniellou <sup>5</sup>, par exemple, nous y invite activement : « Il s'agit d'entrer dans les questions de RPS par les questions de travail avant tout. Dans toute situation de production, le travail réel, quotidien est une confrontation entre ce qui a été calculé en conception, ce qui doit être fait en théorie (...) et ce qui est réellement réalisable (...). C'est au travailleur de gérer cet écart tous les jours. » Il ajoute : « Les enjeux de la prévention sont alors de comprendre les contradictions existantes dans le travail réel, au quotidien, de comprendre ce qui rend impossible le travail bien fait, en favorisant la mise en débat, en rompant l'isolement, en permettant que les contradictions soient débattues au lieu d'être intériorisées ». Organiser la mise en débat des dilemmes de l'activité de travail constitue une première piste. De façon complémentaire, Philippe Sarnin, Sandrine Caroly et Philippe Douillet <sup>6</sup> ont rappelé combien les phénomènes des RPS étaient difficiles à appréhender : « une seule définition (...) serait bien trop restrictive – les mots sont nombreux pour en parler : stress, harcèlement, violence, dépression, etc. ». Ils proposent de situer la problématique RPS dans « le cadre de l'organisation du travail avec une approche complexe qui lie le travail et la santé, en identifiant les conditions du travail bien fait (...). Pour cela, l'intervention vise avant tout à repérer les ressources et les espaces de régulation permettant aux salariés d'avoir de l'autonomie dans le travail ». Pleine utilisation par les travailleurs de leurs ressources, marges de manœuvre disponibles afin d'accomplir un travail de qualité « pour soi et pour autrui » représentent des pistes complémentaires. Ensuite, mettre à disposition, sous une forme pédagogique, les acquis permettant de surmonter les phénomènes de RPS est décisif, tant les décideurs et les acteurs de terrain peuvent se sentir démunis face à la complexité des questions à traiter. Les références désormais abondent, elles ne sont pas toujours facilement disponibles. Les rendre accessibles représente un enjeu de taille. A ce titre, nous ne pouvons que nous féliciter de la publication de la synthèse formalisée par Toni Machado dont nous allons rendre compte. Enfin, diffuser largement les cas d'entreprises dans lesquels des acteurs de terrain ont expérimenté des formes de régulation appropriées, représente une autre manière de lutter contre le développement des RPS.

## — UN OUVRAGE DE RÉFÉRENCE

L'objectif de Toni Machado est ambitieux, il s'agit, rien de moins, par un large tour d'horizon transdisciplinaire, « de mieux définir et prévenir » ce qu'il dénomme – nous y reviendrons – le risque psycho-socio-organisationnel (RPSO), « surmédiatisé et réduit à des approximations, perçu comme trop complexe pour les entreprises, trop flou et sans fondements théoriques par nombre de scientifiques ; mais dont les réalités ont une incidence forte sur la santé des travailleurs » (p. 11). Comment est structuré son texte ? Quel est son contenu ? Comment l'auteur poursuit-il ses objectifs ? Comment rend-il compte de la complexité des phénomènes examinés ? Satisfait-il son ambition ? Nous allons nous efforcer de répondre à ces quelques questions avant de mettre en discussion certains aspects du propos.

L'ouvrage est divisé en quatre parties (*La santé au travail. Le risque psycho-socio-organisationnel. Les principales perturbations psycho-socio-organisationnelles. Prévenir le RPSO*) auxquelles s'ajoutent une annexe décrivant les principaux facteurs de RPSO et une abondante bibliographie <sup>7</sup>.

## — LA SANTÉ AU TRAVAIL

C'est un fait acquis : les conditions de travail mettent la santé des salariés à l'épreuve. Mais les effets et les méfaits du travail sur la santé « ne sont ni linéaires, ni immédiats et se manifestent fréquemment de façon singulière et différée » (p. 23-24). Plusieurs facteurs de risques sont alors énumérés : facteurs physiques et environnementaux, facteurs psychosociaux et facteurs organisationnels. Mais si certains modes de travail peuvent être *destructeurs* de la santé, d'autres sont de nature à favoriser sa *construction*, pour autant que les situations de travail permettent « à l'opérateur de déployer son activité, en tenant compte de son expérience et de sa singularité » (p. 34). Des différents modèles de santé mentale qui sont présentés, on retiendra que celle-ci est constituée de « trois composantes » : le bien-être émotionnel, le bien-être psychologique et le bien-être social. Toutefois, l'auteur reconnaît qu'« en l'état actuel de nos connaissances, nous n'identifions pas de modèle valide et reconnu sur lequel se baser pour aborder la santé psychologique uniquement dans le cadre du travail ».

## — LE RISQUE PSYCHO-SOCIO-ORGANISATIONNEL

Selon T. Machado, l'expression « risques psychosociaux », qui s'est pourtant largement imposée malgré les critiques récurrentes dont elle fait l'objet, ne permet pas de cerner avec la précision qui conviendrait les phénomènes dont elle prétend rendre compte : elle confond à la fois « les déterminants et les effets du fait de la complexité des liens qui les unissent » (p. 75), elle renvoie principalement « aux aspects psychologiques de l'individu interagissant avec d'autres membres de la vie sociale au travail » (p. 76). Prenant appui notamment sur les travaux de Philippe Douillet <sup>8</sup>, l'auteur propose de mettre également l'accent « sur les facteurs organisationnels de la vie au travail » (idem) ; c'est à ce titre qu'il privilégie l'expression « Risque psycho-socio-organisationnel » (RPSO) <sup>9</sup>. Celui-ci est défini comme « la combinaison, d'une part de la probabilité qu'un déséquilibre psycho-socio-organisationnel ait lieu (perturbation), d'autre part de la gravité des conséquences associées, mettant en jeu l'intégrité physique, la santé mentale des salariés ainsi que le bon fonctionnement de l'entreprise » (p. 83). Pour mettre en évidence l'ampleur des phénomènes de RPSO et mettre en alerte ses lecteurs, l'auteur recourt à différentes enquêtes. Parmi de nombreuses données, nous retiendrons, par exemple, que 28 % des salariés interrogés par l'Institut national de prévention et d'éducation pour la santé (INPES) considèrent que « leur travail est pathogène et 64 % se déclarent affectés et stressés par leur travail ». Autres données : selon Eurostat, « au sein de l'Union européenne, 28 % des travailleurs seraient expo-

sés à au moins un facteur susceptible d'affecter de manière défavorable leur bien-être mental, soit 56 millions de personnes » (p. 92). Le coût des problèmes de santé au travail est considérable : selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (AESST), il est « compris entre 185 et 269 milliards d'euros par an (Europe des 15) ». Des outils existent, qui permettent d'évaluer le RPSO et les différentes natures de tension au travail. Nous nous contenterons de citer les plus reconnus et diffusés : le modèle tridimensionnel (demande, contrôle, soutien) de R. Karasek et T. Theorell, le modèle de déséquilibre effort-récompense (ERI) de J. Siegrist, le modèle « exigences-ressources » de E. Demerouti et A. Bakker. Chaque modèle fait l'objet d'une description détaillée de son contenu, de ses conditions d'utilisation et des concepts qui le sous-tendent. Une place toute particulière est accordée aux modèles « tension-régulation » et « situation-problème » de l'Anact, signe de leur consistance théorique et de leur intérêt pratique.

## — LES PRINCIPALES PERTURBATIONS PSYCHO-SOCIO-ORGANISATIONNELLES

Les perturbations psycho-socio-organisationnelles se développent au carrefour de l'entreprise et de son organisation, du collectif de travail et des caractéristiques des salariés. Quatre perturbations sont examinées : le stress professionnel, le harcèlement au travail, l'épuisement professionnel (le *burnout*), l'addiction au travail (le *workaholism*). Pour chaque perturbation, sont présentés les bases conceptuelles en tenant compte de la diversité des écoles de pensée, les modes d'évaluation, les causes les plus probables, les facteurs déclencheurs et aggravants, les symptômes et les manifestations les plus fréquents, ainsi que le cadre juridique dans lequel elle s'inscrit. Que retenir de tous les éléments ici présentés ? Que le *stress professionnel* est surtout associé à la notion de déséquilibre, qu'il se présente comme un syndrome général d'adaptation, qu'il constitue une réaction comportementale dans laquelle la notion de *coping*, c'est-à-dire ce qui renvoie aux ressources mobilisées par un individu pour faire face à une situation, est centrale et qu'il « se confond, selon l'auteur, avec la notion de RPSO pour traduire un malaise » (p. 128).

Le *harcèlement moral* connaît une croissance préoccupante, sa prévalence atteignant 17 % dans la population salariée en France. Il se manifeste par une conduite abusive, des agissements hostiles répétitifs et observables dans la durée. Des processus-types sont présentés : isolement de la victime, déconsidération, discrédit, compromission de sa santé. Les agissements hostiles peuvent être regroupés en quatre catégories : atteinte aux conditions de travail, isolement et refus de communication, atteinte à la dignité, violences verbales, physiques ou sexuelles. Enfin, l'auteur souligne que « le harcèlement ne se calcule pas, il se juge devant un tribunal » (p. 144-145). L'*épuisement professionnel* touche l'ensemble des salariés, quelle que soit leur activité. Il se caractérise par un déséquilibre à long terme entre les exigences du travail et les ressources dont dispose un individu. L'auteur, prenant appui sur différents travaux scientifiques, insiste sur l'idée que le *burnout* n'est pas lié aux personnes mais à l'environnement professionnel (intensification, complexification du travail, impossibilité de contrôler son travail, réduction des effectifs, etc.) (p. 151-152). Quant à l'*addiction au travail*, elle se réfère à une conduite de dépendance envers le travail, elle renvoie « aux personnes dont le besoin de travailler est devenu si excessif qu'il peut constituer un danger pour leur santé, leur épanouissement personnel, leurs relations interpersonnelles ainsi que le fonctionnement social » (p. 159). Là encore, le contexte organisationnel auquel sont exposés ces travailleurs et les exigences qui leur sont formulées ne sont pas sans lien dans leur addiction au travail.

## — PRÉVENIR LE RPSO

C'est la partie la plus conséquente de l'ouvrage : 108 pages. Il y est fait état des obligations – qui sont des obligations de résultat – de l'employeur en matière de sécurité physique et de santé mentale des salariés, qu'il s'agisse d'actions de prévention des risques professionnels, d'actions de formation et d'information, de la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés, du rôle de plus en plus central du Comité hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) (p. 169-170). Mais l'essentiel de cette partie est consacré à la démarche « multiméthodologique » de prévention. Les différents chapitres font la part belle aux travaux du réseau Anact-Aract, notamment ceux de l'Aract Languedoc-Roussillon <sup>10</sup>. Constitution d'un vocabulaire commun, mobilisation des acteurs, mise en œuvre d'une approche partagée, usages d'outils adaptés et pragmatiques sont autant de conditions de réussite de la démarche. Mettre en place une structure-projet, permettant d'intéresser, d'enrôler et de mobiliser un large panel d'acteurs constitue un point de passage obligé. La démarche de prévention est présentée classiquement selon les différentes étapes suivantes : un *pré-diagnostic*, qui consiste en l'analyse de certains indicateurs et en une première série d'entretiens, permet d'entrevoir les premières pistes de travail ; un *diagnostic approfondi*, élaboré à partir d'observations de terrain, d'autres séries d'entretiens, éventuellement de questionnaires, vise à mieux saisir les situations problématiques, les « déséquilibres PSO » et à proposer des axes de travail ; enfin, la « *restitution et la planification de la prévention* », nécessitant, là encore et comme d'évidence, une structure-projet mais aussi l'élaboration d'indicateurs (de fonctionnement ou de santé), correspondent au pilotage de la mise en place des actions et des ajustements inévitables.

L'auteur n'est pas avare de conseils méthodologiques : conduire des entretiens individuels et collectifs, analyser une situation de travail, choisir ou élaborer mais aussi interpréter un questionnaire d'enquête... La démarche consistant à transcrire le RPSO dans le Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), telle que la préconise l'Anact, a droit à une présentation détaillée (p. 236-237), avec des exemples de matrices de criticité. A quel profil doivent alors correspondre les praticiens capables de manier à bon escient la panoplie largement fournie d'outils et de méthodes visant la résolution et la prévention des RPSO ? Quelle est leur expertise ? Quelles sont leurs compétences ? Pour T. Machado, le métier particulier qui consiste à intervenir sur les questions relatives aux RPSO appartient au champ de la consultance, ce qui, à ce titre, fait référence à des savoir-faire bien définis, à un accès réglementé à la profession, à une identité spécifique. Il ajoute toutefois que, selon lui, ce sont les psychologues et les ergonomes qui semblent présenter les caractéristiques les plus appropriées au traitement du RPSO, notamment parce qu'ils sont portés par une éthique et une déontologie propres (p. 249-251). Les difficultés d'exercice du métier ne sont pas passées sous silence, notamment celles qui consistent à élaborer des compromis opératoires entre « des exigences multi-dimensionnelles (les siennes en tant qu'individu et au regard de son métier, celles du cabinet, celles de l'entreprise cliente, celles des salariés concernés par l'intervention) » (p. 260).

## — LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RPSO

Une annexe, sous forme de focus récapitulatif des « principaux facteurs de RPSO », vient utilement compléter l'ensemble. Consistante, complète, elle peut faire l'objet d'une lecture indépendante des autres parties de l'ouvrage. On y retrouve les principaux travaux de classification de ces facteurs, notamment mais pas uniquement, ceux définis par le « Collège d'expertise » coordonné par Michel Gollac et Marceline Bodier auquel nous faisons référence au début de cette recension. L'auteur re-

tient ainsi neuf grandes familles de facteurs : les exigences de la tâche, les exigences émotionnelles au travail, l'autonomie, les rapports sociaux au travail, le management, la communication, les conflits de valeur et le sens au travail, l'insécurité de la situation de travail, les caractéristiques individuelles. Parmi ces facteurs, choisissons de mettre un accent particulier sur le *management*. L'auteur rappelle, après bien d'autres travaux, que « les compétences attendues chez un manager ne sont pas toujours acquises, les postes de manager ne sont pas toujours occupés par des personnes capables de manager une équipe ». Or, prenant appui sur le rapport de Lachman, Larose et Pénicaud, il fait valoir « que la santé des salariés est d'abord l'affaire des managers » (p. 309). Ainsi, étant souvent, de par leur comportement, leur inattention ou leur manque de compétences, à la source des RPSO, les managers, notamment de proximité, sont sommés de contribuer significativement à leur résolution. Nous ajouterons volontiers que ce rôle ne va pas sans une prise de conscience à l'échelon du management général de l'entreprise, sans une claire définition de cette nouvelle mission, sans une formation à la hauteur de l'enjeu.

### — QUELQUES REGRETS

C'est avec un intérêt qui ne s'est jamais démenti que nous nous sommes attachés à la lecture attentive de cet ouvrage copieux et fort documenté. Nous nous retrouvons pleinement dans le parti-pris du texte de défendre l'idée selon laquelle la prévention durable des RPSO passe par « une approche systémique, explorant la nature de la relation entre l'individu et son environnement, dans un contexte élargi sur le plan organisationnel et sociétal » (p. 90). Risquons quelques remarques, qui ne valent pas critiques mais se veulent contributions à la réflexion.

Tout d'abord, rappelons que les salariés d'une même entreprise ne rencontrent pas les mêmes conditions de travail en fonction de leur âge, leur sexe, leur expérience, leur niveau de formation, etc. Cet état de fait est bien mis en évidence par l'*analyse démographique* dont l'Anact a opérationnalisé et expérimenté la méthodologie **11**. La variété des conditions de travail s'observe au travers de quatre dimensions : la répartition des activités entre les salariés, l'exposition aux contraintes et aux différents types de risques, les conditions d'emploi (type de contrat, temps de travail, horaires) et les possibilités d'évolution professionnelle. Ces conditions de travail différenciées ont des effets sur la santé mais aussi sur les parcours professionnels : elles peuvent être « excluantes » ou, au contraire, favoriser la mobilité et l'acquisition de compétences. Cette inégalité est particulièrement prégnante entre les femmes et les hommes. Une récente publication de la Dares **12** l'expose clairement : « Les inégalités observées en matière d'exposition sont aussi des inégalités entre hommes et femmes. En 2010, 26 % des femmes et 21 % des hommes sont dans une situation (de tension). Cette différence est surtout due à un écart significatif concernant le manque d'autonomie et les marges de manœuvre, qui touchent davantage les femmes que les hommes ».

Ensuite, si l'expertise des psychologues du travail et celle des ergonomes paraissent indispensables à la compréhension des causes et des effets des RPSO, d'autres expertises nous semblent tout autant nécessaires, notamment celles qui permettent de concevoir des systèmes de travail qui ne sont pas limités aux seules dimensions techniques et qui prennent en compte les aspects organisationnels et humains. Car, comme le fait remarquer l'Aract Basse-Normandie **13**, « toute modification ou innovation, qu'elle soit matérielle, technique ou technologique, impacte l'organisation en place et génère l'émergence de nouvelles organisations du travail, de nouveaux modes de fonctionnement collectif et d'équipes de travail et par conséquent de nouvelles conditions de travail ». Il s'agit bien, dans cette perspective, de disposer de compétences d'ingénierie permettant d'articuler les trois volets



technique, organisationnel et humain, c'est-à-dire, intégrer dans la réflexion, les conditions futures de réalisation du travail des salariés. Il s'agit également de prendre en compte le travail dans cette activité de conception car, à en croire Flore Barcellini, Laurent Van Belleghem et François Daniellou <sup>14</sup>, lorsque l'articulation entre conception des organisations et activité de travail n'est pas pensée, deux types d'écueils peuvent apparaître : le dispositif prescrit est inadéquat, ce qui implique des régulations coûteuses pour les opérateurs ; le nouveau dispositif ne peut s'améliorer, car il ne correspond pas « aux logiques structurantes de l'activité », d'où des effets délétères sur le travail.

Enfin, remarquons que la Qualité de vie au travail (QVT) occupe une position très marginale dans le texte de T. Machado. Nous pouvons le regretter car c'est précisément le principal enjeu de la QVT que d'imaginer et déployer des modes d'organisation et de management qui soutiennent la capacité des salariés à coopérer, décider, assurer un travail de qualité, créateur de valeur et facteur d'accomplissement. La QVT nous semble répondre pleinement à l'approche systémique pour laquelle milite l'auteur. Elle est bien la marque d'une stratégie globale portée par la gouvernance de l'entreprise, elle cherche à impliquer toutes les catégories d'acteurs, elle favorise la création d'espaces de pilotage et de dialogue adaptés, elle « désigne et regroupe, comme le soulignent les négociateurs de l'ANI de juin 2013, sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises ».

Ces quelques remarques ne réduisent toutefois en rien la valeur de l'ouvrage qui n'en reste pas moins une remarquable propédeutique à la compréhension des phénomènes de RPSO et à l'élaboration de pistes pour les prévenir.

- 
- <sup>1</sup> Lachmann H., Larose C. et Pénicaud M. (2010), *Rapport fait à la demande du Premier ministre. Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, Février, 19 p.
- <sup>2</sup> Gollac M., Bodier M. (Rédacteurs), (2010), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé*, 223 p.
- <sup>3</sup> Coutrot T., Mermilliod C. (2010), « Les risques psychosociaux au travail. Les indicateurs disponibles », in *Dares analyses*, décembre, n° 081, 12 p.
- <sup>4</sup> Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013. Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle.
- <sup>5</sup> Daniellou F. (2012), « Les risques psychosociaux ou les dilemmes du travail bien fait », *Séminaire Risques Psychosociaux*, Pôle Régional Travail MMSH, Aix-en-Provence, séance du 18 décembre.
- <sup>6</sup> Samin P. et al., (2011) « Contre les « risques » psychosociaux, quel débat sur l'activité ? », *Le travail humain* (Vol. 74), p. 309-320.
- <sup>7</sup> En elle-même, cette bibliographie constitue un remarquable outil de travail : 35 pages regroupant environ 750 références parmi lesquelles l'observateur le plus attentif aura du mal à identifier le moindre manque. Il est également à noter que toutes ces références sont largement mises à profit dans le corps de l'ouvrage.
- <sup>8</sup> Douillet P. (2010), « Risques psychosociaux : un concept opérant pour transformer l'organisation du travail ? », in Lhuiller D., Giust-Desprairies F. et Litim M. (eds), « Risques psychosociaux : une nouvelle catégorie sociale ? », *Nouvelle revue de Psychosociologie*, n° 10, Erès, p. 167-178.
- <sup>9</sup> Une question : pourquoi alors ne pas avoir fait de cette expression le titre de l'ouvrage ?
- <sup>10</sup> Aract Languedoc-Roussillon (2010), *Repères pour évaluer les risques psychosociaux dans le secteur médico-social*, Avril, 24 p.
- <sup>11</sup> Parmentier C. (2013), *Apports de la démographie du travail dans les démarches d'amélioration des conditions de travail*, Anact, Note de travail, janvier, 16 p.
- <sup>12</sup> Memmi S, Sandret N., Niezborala M., Lesuffeur T. et Niedhammer I. (2016), « L'organisation du travail à l'épreuve des risques psychosociaux », *Dares analyses*, n° 004, janvier, 8 p.
- <sup>13</sup> Aract Basse-Normandie (2011), *La conception des situations de travail dans les petites et moyennes entreprises. Comment prendre en compte les conditions de travail ?* Novembre, 28 p.
- <sup>14</sup> Barcellini F., Belleghem L. Van, Daniellou F. (2013), « Les projets de conception comme opportunité de développement des activités », in Falzon P., *Ergonomie constructive*, PUF, p. 191-206.
-

# LE TRAVAIL PASSIONNÉ. L'ENGAGEMENT ARTISTIQUE, SPORTIF OU POLITIQUE

LEROUX, NATHALIE ET LORIOU, MARC (2015),  
AVEC LA PARTICIPATION DE : MATHIEU BENSOUSSAN, CÉCILE BRIEC,  
MARIE BUSCATTO, MARINA HONTA, SAMUEL JULHE, CHRISTINA-AIKATERINI  
KARAKIOULAFI, MOUFIDA OUGHADI ET LINE SPIELMANN,  
POSTFACE DE MAUD SIMONET, ÉRÈS ÉDITIONS.

## Mélanie Burlet

Anact-ECP  
m.burlet@anact.fr

---

Le « travail passionné » fait référence à un engagement fort et personnel qui dépasserait l'intérêt, la motivation, le plaisir, pour concerner éventuellement toutes les activités et tous les métiers. Convenons d'emblée que celui-ci n'est pas réservé aux métiers artistiques, ni même aux métiers prestigieux. Même si les auteurs s'en défendent, c'est peut-être le seul reproche que l'on peut faire à cet ouvrage collectif. Son sous-titre « L'engagement artistique, militant, sportif » pourrait le laisser entendre. Mais, à la lecture, ce sentiment se nuance, sans complètement disparaître. Pourtant, il nous est bien proposé de franchir les portes de l'entreprise et des administrations par l'intermédiaire de travaux sur les cadres, même si ceux-ci sont davantage mobilisés dans la perspective d'interroger le rôle joué par les dispositifs managériaux ou dans celle d'un rapport problématique des cadres à cet engagement. C'est pourquoi, en refermant le livre, on ne peut s'empêcher de penser, par exemple, à ces ouvriers qualifiés qui mobilisent tout leur savoir-faire accumulé au fil des années pour limer à la perfection une pièce avec la même attention qu'un orfèvre. Se diraient-ils passionnés ? Après la lecture de cet ouvrage, nous en sommes convaincus : nous ne sommes pas égaux devant la possibilité de le revendiquer.

Cette conviction est rendue possible grâce à la qualité des textes rassemblés qui s'attachent à rendre compte des usages sociaux de cette notion, ô combien ambivalente et très souvent rangée du côté de la personnalité ou du talent des individus. On apprécie particulièrement le soutien apporté au lecteur pour favoriser la compréhension et suivre le fil de la démonstration : en plus d'une introduction très éclairante, toutes les contributions d'auteurs se terminent par une synthèse de leurs principaux résultats. Celles-ci constituent les différents chapitres, organisés en trois parties pour faciliter la comparaison des enquêtes menées dans trois mondes sociaux distincts (l'art, le sport, le politique et l'économique). Enfin, le lecteur peut compter sur une postface qui met ces travaux en perspective dans une approche cumulative, résumant l'ouvrage afin d'offrir des pistes de travail pour les dix années à venir !

Interpréter sociologiquement cette notion, à la fois concept et mot du langage courant, perçue tout autant comme émancipatrice que pathogène, caractérisant à la fois l'intensité d'un engagement tout en l'expliquant, est une entreprise qui doit être saluée. Tout en considérant pleinement les dires et les ressentis des individus concernés, cet ouvrage, dans son ensemble, réussit le tour de force de révéler les genèses, productions et incidences sociales à différentes échelles : « micro » à travers l'exploration des profils et parcours des individus ; « méso » lorsque le lien est fait avec les logiques profession-

nelles et organisationnelles des mondes du travail étudiés et, enfin, « macro », quand les coordinateurs de l'ouvrage, Marc Loriol et Nathalie Leroux interrogent les mutations des valeurs du travail. Le lecteur est incité *in fine* à se poser cette question énigmatique : peut-il exister une « passion raisonnable » qui apporte plaisir, efficacité au travail sans générer de souffrance ?

En tout état de cause, les auteurs sont formels : cet équilibre ne pourrait qu'être façonné socialement. Seuls des collectifs de travail renforcés peuvent prévenir le risque d'une passion susceptible de se retourner contre les individus au travers d'une souffrance dépassant largement le cadre professionnel. On retrouve là l'une des caractéristiques majeures du travail passionné : l'absence de limites, l'invasion des sphères privées, qui fragilisent l'équilibre des temps et s'immisce dans les choix de vie.

De notre point de vue, l'enseignement majeur et transversal aux différentes significations et manifestations, plus ou moins positives, de la passion au travail porte sur sa capacité à mettre à distance les conditions réelles d'exercice du travail. C'est la raison pour laquelle elle est à prendre au sérieux, d'autant qu'elle traverse les mutations actuelles du travail en répondant à la fois à « l'aspiration générale des travailleurs à la réalisation de soi » et à « une injonction croissante de la part des entreprises à l'investissement passionné de soi au travail » (p. 9).

## — LE PRISME DES PROFESSIONS ARTISTIQUES : L'ARCHÉTYPE D'UN FORT ENGAGEMENT SUBJECTIF DANS LE TRAVAIL

Pour saisir les logiques sociales de la passion au travail, il nous est proposé de commencer par les explorer dans le milieu artistique. Il est jugé comme l'archétype de l'engagement passionné, ici à travers différentes professions : plasticiens, acteurs professionnels en Grèce et salariés d'une MJC impliqués dans la programmation des musiques actuelles. Cette entrée en matière a, en effet, le mérite de nous plonger rapidement dans les paradoxes au cœur desquels se trouve cette notion : celui d'une forte implication subjective malgré des conditions d'emploi dégradées (forte précarité, faibles rémunérations, cumul d'activités », p. 31) ; celui d'un apprentissage exigeant, d'« efforts permanents pour maîtriser les savoirs techniques, relationnels et sociaux de ces mondes », malgré « un risque élevé d'échec » ou, tout au moins, une activité de travail réelle éloignée de l'idéal poursuivi. L'engagement paraît inexorable, pouvant même se renforcer pour réussir à maintenir une production artistique dans le temps avec tous les effets sur la vie « hors travail » que l'on peut deviner. Que recouvre cet engagement passionné ? Quel sens les individus donnent-ils à la « passion au travail » ? Que cela nous apprend-il sur les ressorts de l'implication subjective et l'évolution des rapports au travail ? Existe-t-il des emplois intrinsèquement passionnants ?

Le premier chapitre rédigé par Marie Buscatto est très instructif pour les béotiens puisqu'il s'arrête sur « les fondements du travail artistique » (p. 31). La perspective historique proposée retrace de façon synthétique sa construction sociale sur la base d'une revue de littérature des travaux effectués dans les différents domaines artistiques ces vingt dernières années. Le propos de l'auteur est de nous donner à voir le passage progressif de l'artisan, habile dans un métier, à la figure de l'artiste animé par une vocation. Cette transition, soutenue par toutes les professions qui gravitent autour de l'artiste – galeries d'art, critiques, producteurs – valorise l'individualité, l'originalité et le talent de création. La vocation et tous les signes électifs qui justifient l'entrée dans l'activité artistique se doublent alors d'un discours sur la passion qui permet de minimiser toutes les difficultés réelles rencontrées, considérées comme un « prix à payer pour réaliser sa passion de manière *authentique* » (p. 40). Même lorsque les artistes comprennent que leur vocation ne trouvera pas à se réaliser concrètement, la passion devient le dernier ressort pour justifier le maintien d'un engagement élevé dans l'activité. C'est la production en soi qui compte alors plus que la possibilité d'en vivre ou d'être reconnu.

Pour mieux cerner les contours de cet engagement, l'auteur propose d'interroger les rares cas dans lesquels les artistes considèrent leur activité comme un « travail ordinaire » ou les cas de ceux qui ont renoncé à se considérer comme des artistes. Elle pointe par là-même un possible biais dans les enquêtes qui n'attraperaient pas la pluralité des modalités d'expression du travail artistique. Des travaux dédiés « aux marges des différents mondes de l'art » (p. 56) pourraient permettre de mieux éclairer ses déterminants sociaux et économiques. Car, derrière ces trajectoires individuelles, articulées sur des compromis multiformes, se cachent des « processus collectifs qui ne doivent rien au hasard psychologique ou mystérieux » (p. 56). Marie Buscatto ouvre ainsi la voie aux deux textes suivants qui ont pour points communs d'attirer notre attention sur les dimensions genrées, sociales ou familiales.

## — CONDITIONS D'EMPLOI DÉGRADÉES ET PLURIACTIVITÉ DES ARTISTES

Alors que Moufida Oughabi déconstruit la figure mythique de l'artiste entièrement voué à son art en s'intéressant au cumul d'activités, très répandu, quel que soit le domaine artistique, Christina Karakioulafis étudie les acteurs professionnels en Grèce en soulignant une particularité nationale qu'elle nomme le « familialisme méditerranéen » pour désigner un système de micro-solidarité permettant de faire face à la précarité et à l'incertitude qui caractérisent ce marché du travail. Les deux textes mettent en avant des caractéristiques sociodémographiques (âge, sexe, statut familial, capital économique) pour interpréter les choix de trajectoires et le rapport à l'emploi. Moufida Oughabi construit une typologie très fine afin de dessiner l'espace des représentations et des stratégies discursives des plasticiens à propos de leur travail. Par exemple, il avance que, pour certaines catégories, en l'occurrence les femmes et les provinciaux, l'enjeu est d'atténuer les stigmates de leurs appartenances sociales en valorisant la dimension professionnelle de leur activité. Il s'agit d'apporter la preuve d'une conformité à la figure mythique. Cette présentation de soi est pourtant à contre sens de celle de la majorité, plutôt encline à produire un discours sur la passion pour mettre en valeur une identité d'artiste. Dans les deux cas, l'objectif est de légitimer leur engagement même si les registres de justification et le rapport au travail artistique varient en fonction des formes de pluriactivité.

Ces textes nous renseignent beaucoup sur les trajectoires, les contraintes d'accès au marché du travail et les processus de construction identitaire. Mais nous en savons finalement très peu sur le travail artistique en tant que tel, même si ce qui est appelé « expositions aux risques du métier » (p. 108) concerne la précarité, le chômage ou les questions d'assurance. Malgré l'intérêt intrinsèque de ces contributions, à ce stade de l'ouvrage, nous commençons à regretter que le « travail passionné » soit analysé sans s'appuyer sur l'expérience du travail elle-même, ses conditions de réalisation, ou sans donner à voir les dilemmes de l'activité, la nature des tâches ou encore les formes de relations qui s'y nouent.

Nous sommes rapidement rassurés en abordant la lecture du chapitre écrit par Marc Lorient et Line Spelmann. Partant du constat que la passion serait un problème, une source de souffrance au travail dans une MJC « scène de musiques actuelles », les auteurs interrogent le contexte et les collectifs de travail qui définissent les « critères, objectifs ou subjectifs, d'évaluation du travail » (p. 119). En fond, on perçoit l'ambivalence structurelle de la passion qui traverse l'histoire et les disciplines qui cherchent à mieux la comprendre (psychologie, philosophie, sociologie) : la passion, source d'épanouissement et de réalisation personnelle dans le travail, ou la passion aliénante et addictive qu'il faut chercher à dominer ? En s'appuyant sur de nombreux travaux (Dardot et Laval, 2009 ; Gaulejac, 2005 ; Lhuillier, 2006 ; Dujarier, 2006 ; Lordon, 2010), les auteurs posent la question de la fixation des limites comme « un facteur déterminant du bien-être des salariés » (p. 123) et interpellent le rôle de l'organisation. L'absence

de repères partagées sur la nature des tâches et le niveau de qualité attendu, par exemple, sur ce qui fait un « bon concert » dans le domaine des musiques actuelles (l'affluence ? la découverte d'un nouvel artiste ? l'équilibre des comptes ?) favorisent un surinvestissement, accompagné du sentiment d'un déficit de reconnaissance, terreau favorable à la souffrance au travail. Paradoxalement, c'est une dépendance au travail qui risque de s'installer alors que la vie privée a été fragilisée (« empiètement », « difficulté à avoir des loisirs autonomes », p. 149). Cette situation est d'autant plus insoutenable que la discussion est rendue quasiment impossible : intériorisation de la contrainte, sentiment de solidarité avec la direction, poids de l'affectif dans les relations interpersonnelles. Dans ce contexte, les plaintes sont « difficiles à saisir : diffuses, confuses, contradictoires » (p. 149). Motivations personnelles, défaillances organisationnelles, responsabilités individuelles et collectives s'entremêlent au point d'inhiber ou rendre inefficace toute action.

La passion partagée tend non seulement à mettre à distance les contraintes et les difficultés dans le travail, mais elle semble exclure toutes revendications ou formes de contestation collective.

## — AUTONOMIE ET PERSPECTIVES DE CARRIÈRES DES « PASSIONNÉ(E)S » AU TRAVAIL

Ce premier chapitre permet d'installer la problématique pour mieux dégager les lignes de force de l'ouvrage en explorant deux nouveaux mondes : celui du sport, puis celui, plus divers, de l'engagement politique, social et économique. Dans le domaine du sport, les enquêtés ne sont pas des sportifs mais des cadres évoluant dans l'administration ou dans une entreprise de distribution d'articles de sport. Le troisième chapitre est plus hétérogène en rassemblant des travaux sur les diplomates, des syndicalistes dans l'éducation nationale ou des cadres dirigeants.

Parmi les différentes facettes de la passion au travail étudiées au travers de ces cinq chapitres, on retrouve des caractéristiques communes dans les activités de travail : autonomie favorisée, initiative encouragée, impression d'absence de hiérarchie, contraintes temporelles faibles, diversité et complexité des missions, etc. Elles sont autant d'ingrédients qui permettent de développer des capacités d'action et de donner du sens au travail réalisé. Ces marges de manœuvre sont parfois valorisées jusqu'à protéger du flou organisationnel. C'est particulièrement criant dans la contribution de Cécile Bric qui rend compte d'une intervention auprès d'un groupe de syndicalistes enseignants. Même si les incertitudes les empêchent de réaliser un travail de qualité (p. 264), c'est lorsqu'elle est sur le point de les accompagner dans la transformation de l'organisation que l'intervention s'interrompt soudainement.

L'un des ressorts de l'engagement tiendrait donc à la possibilité de pouvoir agir sur le contenu de son travail et les règles qui l'encadrent (p. 169). Pour autant, dans chacune des contributions, il nous apparaît qu'une place centrale est accordée aux trajectoires professionnelles dans l'analyse des ressorts de la passion au travail. Les latitudes décisionnelles dans l'activité n'ont de sens que si elles sont articulées à une dynamique de carrière ; enracinée dans les parcours de socialisation, la passion s'entretient avec des perspectives de carrière stimulantes, des « structures d'opportunités » ouvertes (p. 168). Le dernier texte de Mathieu Bensoussan sort même les salariés « passionnés » de leur contexte de travail pour défendre la thèse selon laquelle l'intensité de leur engagement serait conditionnée par deux désirs qui se renforcent mutuellement : celui d'élever leur condition en lien avec un rapport problématique avec leurs origines sociales et celui de vivre des « aventures » au point que le travail devient « le pivot autour duquel leur existence s'articule » (p. 277).

Au fil des chapitres, on note que les opportunités de se réaliser sont orientées par les dispositifs de gestion des structures dans lesquelles ces salariés évoluent : système de cooptation, absence de critères

explicitites dans les évolutions de fonction, poids des interconnaissances pour les conseillers techniques sportifs (CTS) étudiés par Samuel Juhle et Marina Honta, par exemple. En matière de mobilisation des salariés par la « passion au travail », Décathlon pourrait d'ailleurs bien donner des leçons. En plus du rôle joué par tous les dispositifs organisationnels, faisant référence au sport, tout le parcours des salariés est pensé pour employer des individus réceptifs qui ont toutes les chances d'interpréter favorablement les discours managériaux. De la procédure de sélection articulée sur des critères favorisant des jeunes, plus ou moins diplômés, ayant déjà une pratique sportive (le cas classique étant des anciens étudiants de la filière STAPS), jusqu'à la politique de promotion interne, en passant par le système de formation, la passion supposée du sport est érigée « en norme par l'entreprise et réinvestie à des fins productives » (p. 189). Des pratiques symboliques issues du monde du sport viennent enfoncer le clou : même tenue vestimentaire pour tous les niveaux hiérarchiques, tutoiement, langage indigène (« victoires d'équipe », « dépassement de soi »). « Le registre du plaisir au travail est souvent mobilisé dans la rhétorique managériale » (p. 192) et trouve son paroxysme dans ce slogan « *Work hard and have fun !* ».

Le langage tient, en effet, une place centrale dans l'analyse des formes d'expression et de significations de la passion au travail. Marc Lorient nous donne à voir dans l'univers feutré et discret de la diplomatie à quel point l'affirmation du caractère passionnant des activités de travail est une façon de manifester son engagement et de « justifier aux yeux d'autrui son utilité et les efforts consentis » (p. 226). Même si les enjeux de réputation et de reconnaissance peuvent structurer ces stratégies discursives, elles sont aussi portées par « une forme d'auto-persuasion, d'intériorisation d'une contrainte et d'une injonction à l'engagement et à la motivation » (p. 226). Loin d'une forme dominante caractérisée par une passion compulsive et destructrice, l'auteur montre que l'expérience de la passion prend des formes diverses, voire conflictuelles au sein d'un même groupe professionnel et reste dépendante « des jeux sociaux dans lesquels ils s'insèrent ». (p. 232)

## — UNE VIE PRIVÉE AU RYTHME DE LA PASSION AU TRAVAIL

Qu'il soit vécu de façon positive ou négative, dans un monde ou dans un autre, l'engagement passionné pèse sur le rapport entre le travail et le hors-travail. Dans le cas des conseillers techniques sportifs, il est clairement affirmé que l'un ne peut se réaliser qu'au détriment de l'autre. Les arbitrages entre les différentes sphères sociales (famille, loisirs, etc.) sont nombreux et doivent laisser libre cours à la passion. Ce sentiment de choix peut renforcer le sentiment de liberté déjà suscité par l'activité de travail et le champ des possibles en matière de carrière (p. 168). Mais c'est une construction précaire lorsque les fondements de cet engagement sont fragilisés par les mutations en cours (contraintes grandissantes, développement du contrôle, diminution des possibilités de mobilité, etc.).

Chez les diplomates, on peut facilement imaginer que les conditions d'exercice de l'activité de travail (expatriation, déménagements réguliers, etc.) aient un impact sur leur vie privée, bousculée (divorce, difficultés des enfants) ou « entravée (célibat, pas d'enfants) notamment pour les femmes » (p. 242). Cependant, cette dimension est très marginale dans leurs discours : « Passion, amour du travail, réussite semblent donc bien se nourrir mutuellement » (p. 243) jusqu'à déconsidérer le reste, justifier tous les coûts, les contraintes et renoncements associés.

La question, selon nous, devient celle du maintien dans la durée de cet engagement passionné. Jusqu'où est-il soutenable par les individus ? Celui-ci permet de dresser une « vision enchantée » (p. 242) de l'activité de travail, dans laquelle le « sale boulot », l'inflation des temps professionnels et la subordination des temps privés paraissent tout simplement oubliés. À quel moment cela peut-il se

retourner contre eux ? Quels sont les recours quand les fondements du compromis s'ébranlent ? Les mondes décrits semblent résister à la critique tant ils vont puiser leur légitimité dans les références identitaires des individus.

Cette suspension du jugement à l'égard des conditions de travail est périlleuse dans la mesure où, au fil des évolutions contemporaines (rationalisation du travail, affaiblissement des collectifs, etc.), le sens du travail peut rencontrer des difficultés à se recomposer par l'intermédiaire d'une véritable activité réflexive. Il ne s'agit pas de désenchanter la passion ou de ne pas prendre au sérieux ces discours et ces expériences, éprouvées comme telles par les individus. Il s'agit de construire des remparts contre l'individualisation et la dénégation de l'activité de travail elle-même, renforcées par cet engagement passionné qui laisse entendre que tout reposerait sur le talent individuel.

Le travail passionné résonne fortement avec la figure contemporaine de la réalisation de soi qui appelle à se réinventer en permanence et à valoriser un monde ouvert et flexible. Il résonne aussi avec toutes les tendances managériales qui mobilisent les subjectivités individuelles en s'appuyant sur les émotions et traits de personnalité des individus : la bienveillance dans les formes de coopération, l'empathie comme processus d'innovation, etc. L'ambivalence se loge aussi dans le regard des experts du travail qui peuvent être tentés par une déconstruction radicale des formes organisationnelles au risque de passer à côté d'une réflexion collective sur les fondements du plaisir au travail dans les mondes traversés par l'impératif du travail passionné. C'est effectivement un défi dans le cadre du salariat, caractérisé par des dimensions statutaires, juridiques et monétaires négociés collectivement. À l'heure du développement de la multi-activité et de l'appel aux mutations numériques qui redessinent les contours entre emploi et travail (par exemple, l'implication bénévole dans des entreprises capitalistiques), nous voilà outillés par les apports de cet ouvrage afin de penser ces dynamiques — individuelles et collectives — afin qu'un temps de travail élevé, l'absence de formation, de dialogue social ne soient pas considérés comme le prix à payer pour faire un travail passionnant.

**Directeur de la publication** Hervé Lanouzière

**Directeur technique et scientifique** Olivier Mériaux

**Rédacteur en chef** Thierry Rousseau

---

#### **Comité éditorial**

Florence Chappert (Anact), Frédéric Dumalin (Anact), Marion Gilles (Anact),  
Romain Chevallet (Anact), Olivier Liaroutzos (Anact), Christian Mahoukou (Anact),  
Joël Maline (Aract Basse-Normandie), Olivier Mériaux (Anact),  
Michel Parlier (expert Conditions de travail), Julien Pelletier (Anact), Thierry Rousseau (Anact),  
Béatrice Sarazin (Anact), Jean-Michel Schweitzer (Aract Lorraine).

---

#### **Comité scientifique et technique**

Didier Baptiste (INRS)  
Rachel Beaujolin (Neoma Business School)  
Marie Benedetto (Laboratoire Printemps, Université Versailles-Saint Quentin-en-Yvelines)  
Paul Bouffartigue (LEST)  
Sandrine Caroly (UPMF de Grenoble)  
Damien Cartron (ERIS)  
François Cochet (FIRPS)  
Annie Cornet (Université de Liège)  
Thomas Coutrot (DARES)  
Philippe Davezies (UMRESTTE-Lyon 1)  
Mathieu Detchessahar (Université de Nantes LEMNA)  
Laurent Duclos (DGEFP, Département des Synthèses)  
Nathalie Greenan (Centre d'étude de l'emploi)  
Gérard Lasfargues (ANSES)  
Martin Lauzier (Université du Québec à Hull)  
Alberto Lopez (CEREQ)  
Franck Martini (APTEIS)  
Ariel Mendez (Université d'Aix-Marseille)  
Karen Messing (UQAM/CINBIOSE)  
Frédérique Pigeyre (Paris 12)  
Sophie Prunier-Poulmaire (Université de Paris-Ouest)  
Jean-Claude Sardas (École des Mines de Paris)  
Phillipe Trouvé (Cereq)  
Pascal Ughetto (LATTS UPEMLV)  
Bertrand Valiorgues (Université de Clermont-Ferrand)  
Olivier Vassal (Olivier Vassal Consulting)

---

**Recherche documentaire** Maud Annic, Stéphanie Léger, Patricia Thery et Christine Veinhard

**Gestion éditoriale et suivi de réalisation** Christian Mahoukou

**Réalisation** J'ARTICULE

© *La Revue des conditions de travail* est une marque déposée

Numéro national d'enregistrement INPI: 14/4119665





**La  
Revue**  
des conditions  
de travail

**ANACT**

192, avenue Thiers / CS 800 31 / 69457 LYON CEDEX 06

Tél. : 04 72 56 13 13 / Fax : 04 78 37 96 90

**anact.fr**

**Anact**  **Aract**

LE RÉSEAU