

Gaillard, I. (à paraître sept 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 ?* Octares. Toulouse.

## **LE BIEN-ETRE DANS LES TPE : L'INTELLIGENCE DU TRAVAIL COMME BONNE PRATIQUE**

**Irène Gaillard**  
**Université de Toulouse**  
**irene.gaillard@ipst-cnam.fr**

### **INTRODUCTION**

20% des salariés du privé, soit trois millions de salariés, travaillent dans de Très Petites Entreprises (TPE) constituant des collectifs de moins de 10 salariés (DARES, 2014). Ils travaillent en proximité du chef d'entreprise, sans instance de dialogue social, sans CHSCT, intégrés dans le tissu économique du territoire. Les TPE répondent aux règles du marché, des grands donneurs d'ordre, des institutions publiques et des exigences des clients. Leurs performances et le bien-être de ceux qui les constituent se traduisent en temps réel dans les fonctionnements quotidiens de l'entreprise. Il serait naïf de considérer que TPE rime avec « petits problèmes » de management. La TPE hérite de toute la complexité du marché. Elle est vulnérable, car son champ de compétences et les ressorts de sa trésorerie ne sont pas aussi divers que dans les entreprises plus importantes. La TPE est organisée. Il y est crucial que chacun connaisse sa place, son rôle et sache faire face aux aléas qui ne manquent pas de survenir.

Les études sur les TPE sont encore peu nombreuses et les connaissances sur les facteurs de bien-être ou de mal-être au travail sont massivement issues de travaux menés dans de grands établissements tels que France Telecom, Renault ou la Banque Postale. Pourtant, nombre de TPE existent et perdurent, arrivant à concilier la satisfaction des salariés qui y construisent leur histoire professionnelle et le contexte d'exigences multiples inhérentes à leur activité économique.

Ce texte s'appuie sur l'étude STOP, intitulée Santé, Travail, Organisation dans les très Petites entreprises, menée à l'Institut Régional du Travail de Midi-Pyrénées. Cette étude a reçu le soutien financier de la DIRECCTE<sup>1</sup> et s'est inscrite dans la lignée des axes de recherche du "Centre d'Étude et de Recherche : Travail, Organisation, Pouvoir" concernant le concept de "Travail d'Organisation" défini par Gilbert De Terssac (Terssac, 2003 ; Gaillard et Terssac, 2013). L'étude STOP analyse ce qui se passe dans des TPE où il n'y a pas de problème de santé au travail. Sur cette base, toutes les entreprises se sont avérées performantes. L'objectif premier était de comprendre les ressorts de la santé et du bien-être au travail dans ces très petits collectifs où les salariés sont en proximité du chef d'entreprise (BTP, Boulangerie...). La petite taille des TPE en fait un terrain exemplaire pour avancer sur la question de la production de la santé au travail, car les articulations entre l'activité du chef d'entreprise et l'activité des salariés peuvent être appréhendées dans leur ensemble. Nous présentons ici deux cas d'entreprise qui révèlent les bases d'un bien-être au travail fondé sur le rapport des salariés à l'organisation. Avant cela, nous précisons notre vision du bien-être au sein d'un TPE et la démarche méthodologique de l'étude

---

<sup>1</sup> Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.

Gaillard, I. (à paraître sept 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 ?* Octares. Toulouse.

## **LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL DANS LES TPE**

L'étude porte sur la recherche de ce qui conduit au bien-être des salariés. Le bien-être au travail se développe dans les interactions entre le point de vue individuel et subjectif de celui qui réalise le travail et le cadre qui lui est donné. Il est lié au rapport de soi aux situations de travail et à son environnement professionnel. Il se fonde à la fois sur ce que le travail apporte et sur les possibilités de se réaliser dans l'action (Grojean, 1994) et repose sur ce qui est perçu et vécu individuellement au cours de l'activité :

- dans les interactions du salarié avec l'organisation, la structuration du travail ;
- par le positionnement que le salarié y trouve ;
- et selon des ajustements qui lui sont possibles lorsque des tensions et des déséquilibres sont ressentis.

Le bien-être au travail résulte d'une expérience personnelle et intime entre sa propre subjectivité et ce que le travail fait au salarié au cours de l'activité. Cette expérience se fait au cours de l'activité productive, mais aussi dans toutes les situations de négociations interpersonnelles et toutes les régulations individuelles personnelles ou collectives plus ou moins formalisées (Gaillard et Terssac (de), 2014).

Les TPE sont exemplaires, car au sein de ces petits collectifs les fonctionnements qui conviennent pour répondre aux exigences économiques de la production et au besoin des salariés de trouver de sens à leur travail doivent être trouvés. A priori, le chef d'entreprise y a un rôle prépondérant, car :

- sa position hiérarchique, son engagement dans le risque financier, sa responsabilité lui confèrent un pouvoir et une légitimité pour décider des orientations stratégiques de l'entreprise, du cadre de travail, de la définition des effectifs, des horaires, de la performance attendue ;
- il cumule plusieurs fonctions ce qui lui permet d'agir sur un ensemble de paramètres très différents, très intriqués et déterminants des situations de travail ;
- Il arbitre la manière dont s'exerce ce pouvoir de décision en définissant ce qui est négociable et discutable.

Dans la pratique, ce pouvoir est largement modulé par le travail effectif des salariés. Au final l'ensemble de ces champs de décisions prend plus ou moins en comptes les contraintes, les compétences et les interactions avec les salariés selon les choix de fonctionnement du chef d'entreprise. De plus, quoiqu'il en soit, les décisions, quelles soit imposées, discutées, ou négociées, elles sont déterminées en prise directe avec les salariés et sur la base d'une bonne connaissance du terrain. Ainsi les conditions de travail liées à l'organisation du travail se déterminent dans des rapports directs entre salariés et dirigeant où la possibilité de débattre, de discuter, de négocier les règles existe plus ou moins.

L'ensemble des modalités de fonctionnement concernant la charge de travail, l'organisation du travail, les valeurs de travail, les conditions socio-économiques, les fonctionnements collectifs, l'environnement physique qui constituent aujourd'hui les facteurs de risques psychosociaux reconnus (DARES<sup>2</sup>, Collège d'expertise sur le suivi des risques

---

<sup>2</sup> Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques

Gaillard, I. (à paraître sept 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 ?* Octares. Toulouse.

psychosociaux<sup>3</sup>) sont le fruit des choix de management. Ces choix sont façonnés par les initiatives et les actions du chef d'entreprise et des salariés, par les échanges et les confrontations qui peuvent survenir, par les valeurs et les référentiels qui donnent du sens au travail, par les relations de pouvoir, les conflits et les négociations qui s'établissent au quotidien selon les exigences du travail à réaliser. Il s'agit du travail d'organisation qui s'incarne au cœur des activités de travail de chacun.

## **DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

Le choix des entreprises à étudier dans le cadre de l'étude STOP s'est basé sur le jugement d'experts : des médecins du travail, inspecteurs du travail et membres de l'IRT<sup>4</sup> nous ont signalé des salariés qui présentaient les signes d'un bon niveau de santé au travail. Ces signes étaient notamment l'absence de maladie professionnelle et d'accidents du travail, la satisfaction exprimée par les salariés dans leur travail, un bien-être physique manifeste. Ces constats d'experts témoignaient, pour nous, de salariés qui trouvent et développent les moyens d'agir dans les situations de travail qu'ils rencontrent.

Il ne s'agit donc pas de considérer des situations de travail qui pourraient être considérées comme faciles ou confortables à partir d'un regard extérieur. Il s'agit de comprendre comment au quotidien la charge de travail qui peut être importante, les conditions qui peuvent être objectivement difficiles, les tensions, les désaccords et les conflits entre les personnes, les aléas qui ne manquent pas de survenir sont résolus, dépassés, traités et participent de la qualité de vie au travail perçue et vécue par les salariés sur le plan physique, mental, émotionnel. Ainsi, il s'agit de considérer que le bien-être au travail est lié à des situations où les salariés trouvent des ressources pour traiter et dépasser les difficultés, les tensions et les conflits qui surviennent. Ces expériences qui éprouvent les acteurs du système (salariés et chef d'entreprise) s'adosent aux règles de fonctionnement, les rendent plus robustes et permettent la construction de la santé et d'un bien-être au travail. Elles s'articulent et se traduisent de façon adaptée au milieu considéré.

Dix entreprises ont fait l'objet de l'analyse. Pour chacune d'elles, le travail a été considéré à partir d'entretiens enregistrés avec le dirigeant (de 1h30 à 3 heures) et avec les salariés (de 30 minutes à 1h) et d'observations des situations de travail. Les entretiens visaient à faire raconter et commenter les situations dans lesquelles chaque acteur trouve du plaisir et de la satisfaction au travail. Les questions posées en entretien, conçues de manière ouverte, invitaient ensuite à raconter et commenter des situations plus difficiles et à comprendre comment elles sont abordées.

---

<sup>3</sup> [www.college-risquespsychosociaux-travail.fr](http://www.college-risquespsychosociaux-travail.fr)

<sup>4</sup> Institut Régional du Travail Midi-Pyrénées

Gaillard, I. (à paraître sept 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 ?* Octares. Toulouse.

## ANALYSE DE DEUX CAS D'ENTREPRISE

Le bien-être étant multifactoriel et situé, nous souhaitons ici partir du cas de deux entreprises. Pour chacune ont pu être identifiées des pratiques sédimentées qui structurent le travail et qui donnent lieu à plusieurs boucles vertueuses abondant la qualité de vie au travail. Il ne s'agit pas de recettes clef en main qu'il suffirait d'appliquer à toute entreprise. Il s'agit de choix de fonctionnement adaptés qui conviennent aux salariés à un moment donné. Prenons ces deux cas en présentant quelques boucles vertueuses.

### Cas d'une entreprise de pose de réseaux d'eau

*Un travail dur, pourtant apprécié des salariés*

Considérons l'exemple d'une entreprise de pose de réseaux d'eau<sup>5</sup>. L'entreprise obtient des commandes face à de grandes entreprises concurrentes. Le marché est difficile et le carnet de commandes n'est fixé que pour les trois mois à venir. L'entreprise n'a pas de turn-over. Plus de la moitié des salariés y ont fait leur vie professionnelle depuis plus de quinze à vingt ans. Tous ont plusieurs années d'ancienneté. En entretien ouvert, les salariés expriment le plaisir et la fierté de ce qui est produit : la satisfaction "d'amener l'eau à des maisons qui ne l'ont pas, de faire des canalisations de 10 km, d'alimenter les petits villages". Ils expriment la satisfaction d'avoir du matériel moderne et récent, la satisfaction de trouver les chantiers beaux en partant, et de travailler en équipe.

Pourtant les salariés sont soumis à des conditions difficiles. Le travail présente des risques d'enfouissement, de heurts avec la pelle mécanique. Il nécessite un engagement physique en travaillant dans des tranchées, en pelletant, en portant et tirant des tuyaux. Il expose à la chaleur, au bruit, à la poussière, à la boue, à l'humidité, au froid, à la nécessité de tenir une cadence pour tenir la vitesse de chantier, à la répétitivité lorsqu'il s'agit de poser sur des kilomètres le même type de tuyau, à l'isolement des sites dans la campagne, à des chantiers éloignés qui empêchent de rentrer au domicile le soir, à la nécessité d'être vigilant par rapport aux collègues autour de la pelle, au risque de perforer une canalisation d'eau, à la nécessité de tenir l'avancement du chantier même si le sol est dur et rocheux. Pourtant, le bilan des facteurs positifs et négatifs à partir de ce qui est "perçu et vécu" au regard des facteurs de risques psychosociaux de la DARES<sup>6</sup> (2012) et qui mobilise l'activité de salariés en situation de travail reste favorable. Quelles sont les boucles vertueuses qui permettent ce bien-être au travail ?

---

<sup>5</sup> Entreprise familiale du BTP située en Aveyron. L'entreprise s'est spécialisée il y a 30 ans dans la pose de réseau d'eau. Elle a acquis une technicité qui apporte une forte valeur ajoutée à ses travaux. L'entreprise emploie 10 salariés. 5 d'entre eux ont été recrutés dans les années 80 et autres ont été recrutés plus récemment à partir de 2005 à 2009.

<sup>6</sup> Facteurs identifiés par Direction de l'Animation et la Recherche, des Etudes et des Statistiques reliant les caractéristiques du travail et la santé des salariés : caractéristique du travail prescrit, de l'organisation du travail, des relations interpersonnelles, des valeurs, des ambiances physiques et des (in)certitudes socio-économiques. Ils se retrouvent dans les catégories d'indicateurs de risques psychosociaux retenus par le Collège d'expertises des risques psychosociaux. <http://www.college-risquespsychosociaux-travail.fr/site/Rapport-College-SRPST.pdf>

Gaillard, I. (à paraître sept 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 ?* Octares. Toulouse.

### *La compréhension des contraintes et des compétences des salariés à la base des choix de management*

Les caractéristiques difficiles du travail prescrit pour les salariés sont connues et reconnues par le chef d'entreprise. Ses décisions, ses actions intègrent cette connaissance. Ainsi, dans ses décisions, il soutient de multiples manières les salariés par rapport aux contraintes du travail à réaliser.

Il investit dans des outils appropriés tenant compte des ambiances physiques difficiles en renouvelant tous les deux ans la pelle et en veillant aux équipements limitant les vibrations, l'exposition à la chaleur et au bruit. Cet investissement donne des moyens efficaces, intègre les besoins de prévention des risques professionnels et valorise les ouvriers qui y trouvent le plaisir de conduire une pelle performante et la fierté de disposer d'outils modernes visibles dans l'espace public que constitue la voirie.

Il travaille sur le cadre de l'emploi de multiples façons. Il stabilise des contrats de travail. Il accepte de négocier avec ses salariés à propos des contraintes sur la vie hors travail lors de certains chantiers éloignés. À l'issue de la négociation, il accepte que les salariés puissent être chez eux le vendredi. Ici, la décision négociée s'est faite au profit de la qualité de vie hors travail à la demande des salariés. Par ailleurs, le chef d'entreprise fait le choix d'avoir une politique de rémunération plus avantageuse que les pratiques du territoire en rémunérant 8 à 10% de plus ses salariés. Enfin, il assure un partage des bénéfices selon les résultats obtenus et finance chaque année un voyage en groupe.

Par sa connaissance des situations de travail, le chef d'entreprise reconnaît les difficultés des salariés qu'il prend en compte dans ses décisions sans passer nécessairement par du débat ou de la négociation. Par exemple, il peut décider de renégocier les termes d'un devis pour arrêter un travail qui s'avère intenable sur le terrain du point de vue des conditions de travail des salariés. Par cette initiative, sur la base l'observation du déroulement du chantier, il préserve directement la santé des salariés en supprimant des conditions de travail exposantes, au risque de déplaire au client. Par observation des difficultés d'un salarié, le chef d'entreprise a aussi pris la décision de rediscuter les termes du devis auprès du client, le conseil général, alors que ce dernier souhaitait un perçage du sol et non une tranchée traversant la route. Sans négociation, sans discussion, son action a une fonction préventive d'exposition à un travail intenable. Il y a ici une articulation forte entre le travail du chef d'entreprise et celle des salariés, car les actions de celui-ci sont protectrices de mauvaises conditions de travail de ceux-là.

### *La compréhension des contraintes et des compétences du chef d'entreprise contribue à l'activité des salariés*

Dans ce petit collectif, le travail du chef d'entreprise est vu des salariés. Ils identifient que celui-ci connaît leur travail et prend des décisions qui tiennent compte de leurs difficultés, contribuent à la réussite des chantiers, répondent à certains de leurs besoins au cours de leur l'activité et sont protectrices des exigences du travail à faire (éloignement du domicile, ambiances physiques dures).

Ils savent que l'entreprise est en concurrence avec de grands groupes qui répondent aux appels d'offres et que le travail commercial que leur dirigeant assure est important, difficile et fondé sur sa connaissance du territoire et la mobilisation de ses réseaux locaux. Ils identifient ce travail du chef d'entreprise qu'il juge important. Ils savent ce qu'il fait lorsqu'il n'est pas

Gaillard, I. (à paraître sept 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 ?* Octares. Toulouse.

disponible. De ce fait, ils en acceptent d'autant plus les choix. Cette connaissance mutuelle rend les actions des uns et des autres intelligibles pour chacun et renforce la pertinence des actions de chacun. Elle construit les conditions préalables et nécessaires pour permettre de trouver un accord entre les salariés et le chef d'entreprise lorsque nécessaire. En ce sens, les salariés ont mentionné qu'ils considèrent les décisions du dirigeant comme justes et, par conséquent, qu'ils tiennent à les respecter et se les approprier. Autrement dit, ils ne sont pas dans une posture de résistance, mais plutôt dans une posture de confiance, de respect et d'adhésion aux décisions prises.

#### *Des boucles vertueuses dans les interactions dirigeant-salariés*

Ainsi, le bien-être au travail ne fait pas l'objet d'actions supplémentaires destinées spécifiquement à le renforcer, mais il résulte des actions menées en connaissance de l'activité de travail. Ce couplage de l'activité du dirigeant et des salariés pourrait ressembler à une image d'Épinal, mais elle n'exclue pas une charge de travail importante, des efforts de chacun, des conditions difficiles, des discussions en amont dès le recrutement pour se mettre d'accord sur les fonctionnements qui donnent du sens à ce travail.

Au final, ce travail est source de satisfaction et donne envie aux salariés de rester malgré des périodes de huis clos sur des chantiers éloignés. Les salariés trouvent que le rapport entre ce que leur coûte le travail et ce qu'il leur apporte mérite de rester. Ils soulignent la qualité du fonctionnement collectif où chacun connaît sa place et où l'entraide se met en place sans avoir à le demander. Ce qui est produit est en accord avec les valeurs des salariés qui y trouvent du sens, de l'utilité et une "qualité assurée" et non pas empêchée, face à leurs chantiers qu'ils regardent avec fierté en partant.

Il s'agit d'une construction dans le temps où les accords sur le cadre de travail et sur les manières de faire ont été éprouvés au grès des événements quotidiens. Les difficultés du travail à réaliser ont été travaillées, négociées au fil du temps par des ententes et l'acceptation de règles de fonctionnement qui permettent d'assurer une production à forte valeur ajoutée liée aux compétences de l'équipe. Au cours des entretiens, plusieurs membres de l'entreprise ont parlé du "moule" que constituent les fonctionnements acquis, stabilisés qui ne donnent plus lieu à discussion, mais qui guident le rôle, les initiatives, les actions implicitement attendues de chacun. Par exemple, l'un des principes de l'équipe est qu'en cas de perçage d'une canalisation par la pelle, l'ensemble de l'équipe s'implique dans la réparation. Notamment le pelliste qui se doit d'aider les collègues qui se retrouvent dans l'eau et la boue durant plusieurs heures dans ce cas. Dans cette situation, les rôles sont redéfinis en temps réel sans nécessiter de discussion. Toute personne qui n'agit pas de cette manière est rejetée par le collectif. Ainsi ce "moule" s'impose comme un ensemble de règles de fonctionnement et de pratiques attendues par le collectif.

Gaillard, I. (à paraître sept 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 ?* Octares. Toulouse.

### **Cas d'un magasin d'articles de loisir**

#### *Un travail de vente, où les clients ressentent le bien-être des salariés*

Le deuxième cas que nous considérerons correspond à un commerce d'articles de loisirs dans la périphérie de la ville de Toulouse. Ce commerce a été racheté il y a 4 ans alors qu'il était en difficulté économique. Aujourd'hui, les bonnes relations entre salariés et leur bien-être sont remarquées par les clients, à tel point qu'ils y viennent par plaisir. De même, les salariés expriment largement leur satisfaction d'y travailler. Ils disent apprécier la qualité des produits qu'ils vendent. Ils s'entraident, si bien que lorsque l'un d'eux s'absente, son rayon est tenu par des collègues. Ce type de pratique est rare dans le domaine de la vente où, souvent, le retour de congés se traduit par un surcroît de travail pour ranger le désordre qui s'est installé. Les vendeurs sont passionnés par le produit vendu et ont plaisir à faire spontanément une veille technologique sur le domaine, ce qui leur permet de continuer à apprendre et développer des compétences. Ce bien-être des salariés se traduit aussi par la réussite économique de leur commerce qui, suite à une opération de rachat, a triplé son chiffre d'affaire en quatre ans.

#### *Des choix stratégiques du dirigeant source du bien-être des salariés*

Le nouveau chef d'entreprise a fait des choix qui ne sont pas courants au regard des principes d'organisation répandus dans le secteur de la vente. D'une part, il ne donne pas les chiffres de vente ni les résultats aux vendeurs, pour ne pas leur mettre de pression à la vente. Dans le même esprit, il leur demande de prendre le temps nécessaire à la décision des clients. Ainsi en terme de critère d'évaluation, un client qui repart sans avoir fait d'achat n'est pas considéré comme un échec, mais comme un investissement pour une vente ultérieure. Par ailleurs, la rémunération des vendeurs ne donne pas lieu à des primes individuelles, mais a des primes collectives. Enfin, les vendeurs participent au choix des gammes de produits vendus.

Tous ces principes qui découlent d'une conception du magasin et des conditions de vente du chef d'entreprise se traduisent très concrètement dans le travail des vendeurs. Par exemple, la rémunération sur la base d'une prime collective a permis aux salariés de développer un système d'entraide très apprécié des salariés. Ainsi, en cas d'absence d'un vendeur, son rayon est tenu.

#### *Une organisation qui favorise le développement de compétences*

Alors que, volontairement, le chef d'entreprise ne donne pas aux vendeurs les chiffres de résultats des ventes, ces derniers vont les chercher. Cette inversion du pouvoir d'évaluation qui incombe classiquement à la hiérarchie, du fait de son absence, conduit à une auto-évaluation formative pour les vendeurs. Ces actions de leur part créent un engagement et un intérêt pour l'information au moment où elle est obtenue. Elles sont synonymes de retours d'expérience pour eux. Ils y trouvent un feed-back sur les résultats de leur travail. Ainsi l'absence de pilotage par les chiffres de vente de la part du chef d'entreprise conduit les vendeurs à devenir les propres acteurs de leur évaluation. Le chef d'entreprise se trouve dans une position où la pression par les chiffres de sa part n'est pas nécessaire. D'autre part, les salariés trouvent intéressant de ne pas avoir cette pression.

Gaillard, I. (à paraître sept 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 ?* Octares. Toulouse.

Dans les choix d'organisation du chef d'entreprise, la reconnaissance du travail effectué, même s'il n'aboutit pas à une vente, donne les moyens aux vendeurs de créer une relation avec les clients dans le temps. Cette organisation permet aux vendeurs de développer des compétences sur les clients, de très bien connaître leurs besoins, de les conseiller de façon adaptée. Cette situation de vente, en adéquation avec le modèle économique visé par le chef d'entreprise, produit au niveau de l'activité des vendeurs des relations clientèles intéressantes et source de satisfaction. Les vendeurs ont les compétences sur la clientèle pour produire des conseils de qualité. Ainsi, la clientèle achète, se fidélise et l'entreprise se développe par la satisfaction des clients.

Par ailleurs, la participation des vendeurs au choix des gammes de matériel à vendre au travers de réunions d'équipe permet un débat sur leurs caractéristiques. Ce débat a plusieurs intérêts qui renforcent le bien-être au travail. D'une part, il permet à chacun de monter en compétence sur les qualités des produits et de favoriser un travail collectif en créant des échanges avec les salariés. D'autre part, il confronte les vendeurs aux arguments des uns et des autres sur les qualités du produit, ce qui les amène à travailler leur point de vue et leurs convictions et les prépare au dialogue et l'argumentation avec les clients. De plus, il engage les vendeurs à s'informer sur l'évolution des produits avant les réunions et les incite à faire une veille technologique. Ainsi, les choix du chef d'entreprise en matière de management d'équipe permettent d'ouvrir des espaces de débat qui sont utiles aux vendeurs pour qu'ils croient aux produits qu'ils auront à vendre. Ce type de pratique managériale limite les risques de conflits de valeurs au niveau des vendeurs.

Toutes ces boucles "vertueuses" pour les conditions de travail, pour la performance du magasin et pour les clients se mettent ainsi en place et reposent aussi bien sur les décisions du chef d'entreprise que sur l'activité des salariés. Dans cette TPE, il existe une cohérence qui traverse l'organisation : une cohérence entre la vision de l'entreprise portée par le dirigeant, ses décisions d'organisation, l'attente des salariés vis-à-vis de leur travail et la manière dont ils réalisent le travail. On est à l'inverse de la notion de « travail empêché » avancée par Clot (2010), avec un travail favorisé par l'organisation qui en soutient le sens et permet aux salariés de trouver le positionnement et les ajustements qui favorisent la qualité de vie au travail.

## **DISCUSSION : L'INTELLIGENCE DU TRAVAIL ET LE TRAVAIL D'ORGANISATION, FONDEMENTS DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL**

Les deux exemples que nous avons développés mettent en évidence l'intelligence du travail et le travail d'organisation comme fondement du bien-être au travail.

### **L'intelligence du travail à la base du bien-être au travail**

Le terme "d'intelligence" désigne le pouvoir de comprendre, d'interpréter, de s'adapter, de s'économiser pour agir en fonction de ce qui fait structure et culture, c'est-à-dire les objectifs, les moyens, les règles établies. Dans son ouvrage « l'intelligence de la tâche », Montmollin (1984) établit un lien entre l'activité des salariés, l'organisation du travail et l'activité de ceux qui les encadrent : *"pour que l'opérateur comprenne ce qui se passe, et agisse intelligemment, il est nécessaire que les méthodes de travail soient adaptées aussi bien aux contraintes de la technique, qu'aux compétences des opérateurs. Organiser le travail, ce*



Gaillard, I. (à paraître sept 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 ?* Octares. Toulouse.

*devrait être améliorer cette adaptation”... “Faut-il préciser que cette adaptation ne peut être le fait du seul organisateur-ergonome ? Tous ceux qui ont pratiqué des interventions savent que l’organisation est toujours à des degrés divers, enjeu de négociations ».*

Dans cette perspective, “l’intelligence du travail” est la compréhension des ressorts du bien-être au travail et des adaptations possibles entre contraintes et compétences dans les situations de travail pour concevoir, négocier, imposer, transformer, améliorer l’organisation. Cette « intelligence du travail » n’est pas l’apanage des encadrants. Elle conduit à un travail d’organisation (Terssac, 2003) qui s’incarne dans les activités de tous, jusque dans les gestes professionnels, dans les interprétations où le sens de l’activité pour chacun intègre ce rapport à l’organisation. Elle repose sur des choix d’organisation qui concilient une compréhension de l’activité productive, de ses contraintes et de ses compétences d’une part et le modèle économique de l’entreprise qui cadre les modalités de production et de performance, d’autre part. Elle permet :

- des décisions d’organisation au quotidien au cours de la production ou négociée, de manière plus ou moins formelle, sur le champ des relations professionnelles entre salariés et dirigeant ;
- l’élaboration de règles connues et reconnues de tous qui concilient les contraintes aux compétences, aux parcours et aux engagements des salariés.

L’organisation “qui convient” et qui permet le bien-être au travail n’existe pas dans l’absolu. Elle ne repose pas sur des bonnes pratiques génériques de management qu’il suffirait de transférer d’une entreprise à l’autre. Malgré les liens de subordination qu’instaure tout contrat de travail, ces choix d’organisation ne relèvent pas du seul chef d’entreprise. Ils sont aussi, pour partie, le fait du travail effectif de chacun dans la mesure où la manière de faire le travail renormalise les règles prescrites.

L’intelligence du travail que nous avons identifiée se loge là où l’activité du chef d’entreprise et/ou des salariés permet d’adapter le travail à faire aussi bien aux contraintes de tout ordre, qu’elles soit techniques, économiques, propre aux clients..., qu’aux compétences<sup>7</sup> des acteurs de l’entreprise. Ainsi le bien-être au travail ne relève pas de la responsabilité individuelle du salarié, mais concerne tous les aspects de l’entreprise qui peuvent contribuer à des adaptations. Il se joue dans les possibilités d’ajustement entre le(s) salarié(s) et le milieu de travail.

## **L’intelligence du travail, un mode d’organisation**

La prise en compte des contraintes et des compétences dans les choix d’organisation conduit à un mode d’organisation dont il est possible de souligner certaines caractéristiques.

### *Bases de fonctionnement*

Dans les deux exemples considérés, les ajustements se font en prise directe entre le chef d’entreprise et les salariés concernant le travail à faire et la manière de le faire tout en tenant

---

<sup>7</sup> Ces compétences “sédimentent et structurent les acquis de l’histoire professionnelle”... “Permettent l’anticipation des phénomènes, l’implicite dans les instructions, la variabilité dans les tâches”... “de savoir à qui l’on a affaire, sur qui on peut compter pour accomplir telle tâche, ou tel type de tâche”. De plus “c’est l’art d’attribuer ou d’adapter à chacun des tâches en fonction de ses compétences, ou mieux d’améliorer ses compétences lorsqu’elles se révèlent inadaptées” (De Montmollin, 1984). Il s’agit des savoirs, connaissances, routines, savoir-faire, normes, valeurs, règles coutumières, réseaux, mythes (ce à quoi les acteurs croient sans le remettre en cause) et croyances qui permettent la réussite de l’action.

Gaillard, I. (à paraître sept 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 ?* Octares. Toulouse.

les objectifs économiques et sociaux établis. Le chef d'entreprise pose les bases de choix stratégiques économiques... et assure l'adéquation des moyens. Les salariés remodelent ces choix par la manière dont ils réalisent le travail. Cette articulation des rôles ne repose pas sur une partition entre la position du chef d'entreprise et celle des salariés. Elle est liée à la connaissance que le chef d'entreprise a du travail réel des salariés et, inversement, à la connaissance que les salariés ont du travail et des choix du chef d'entreprise. C'est ainsi que les salariés se mobilisent sur la question de la performance de l'entreprise et que le chef d'entreprise connaît la faisabilité du travail à faire pour les salariés. L'articulation du rôle du chef d'entreprise et des salariés repose sur :

- la préoccupation partagée de tenir la réussite économique de l'entreprise ;
- le fait de travailler avec des règles de fonctionnement connues et reconnues qui sont stables ;
- un cadre d'emploi<sup>8</sup> connu, reconnu et accepté.

Autrement dit, ce n'est pas tant l'existence de règles de fonctionnement exigeantes qui posent problème, mais plutôt l'existence de règles changeantes. De même, ce n'est pas une charge de travail élevée qui porte nécessairement atteinte au bien-être. Dans les interactions qui se jouent entre les contraintes en situation et les compétences mises en jeu, une part du bien-être au travail est liée à la réussite de l'action au regard de ce qui est attendu et de ce que le salarié en attend à la fois dans les fonctionnements quotidiens, dans le rapport de soi au travail et à son environnement professionnel et dans les possibilités de se réaliser dans l'action.

Si l'intelligence du travail donne lieu à une diversité de choix de fonctionnement au cas par cas, il existe des points communs que l'on retrouve dans ces deux exemples et que nous avons rencontrés dans les 8 autres entreprises considérées. Dans toutes ces entreprises, les salariés partagent :

- un amour de ce qui est produit, un plaisir à voir les résultats de leur travail, une fierté du chantier, un attachement aux missions assurées ;
- des fonctionnements collectifs sur lequel ils peuvent s'appuyer, qui permettent une entraide ;
- un chef d'entreprise qui est clair sur ce qui est discutable, négociable, proposable et sur ce qui ne l'est pas.

*Les compétences organisationnelles (Gaillard, Terressac, Safarti et coll., 2013)*

L'intelligence du travail est intégrée à l'activité de chacun. Il ne s'agit pas d'une entité fonctionnelle de l'activité, elle est en action dans la mesure où, par la manière de réaliser le travail, se produisent des ajustements dans les actions élaborées, les communications, les interprétations, l'engagement physique, le geste professionnel de chacun. Dans ces deux entreprises, l'expérience des boucles vertueuses qui contribuent au plaisir et à la satisfaction des salariés, étayée par les constats que nous avons pu faire dans les 8 autres entreprises considérées dans l'étude STOP, ouvre des pistes de "bonnes pratiques" de management dans les TPE. Par exemple, dans le commerce d'articles de loisirs, l'inversion des prescriptions classiques fondées sur l'individualisation de la rémunération au chiffre, la possibilité de faire des réunions au cours de la journée, la sélection des ventes sur la base de la passion du produit sont des choix qui expliquent le sens du travail pour les vendeurs et la qualité de vie au travail qu'ils manifestent. Mais ces choix d'organisation ne sont pas source de bien-être au travail dans l'absolu. Ils le deviennent par ce qu'en font les salariés. Par exemple, que se passerait-il

---

<sup>8</sup> Ce cadre concerne les choix RH : principes de rémunération, statut, actions sociales, participation à la réussite économique, proximité géographique du domicile...

Gaillard, I. (à paraître sept 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 ?* Octares. Toulouse.

si l'un des vendeurs ne concluait aucune vente ? Si un autre estimait qu'il porte à lui seul la réussite des ventes ? Si les réunions donnaient lieu à de la violence ? Si, du fait du profil de passionné des vendeurs, ces derniers étaient en désaccord sur le choix des gammes de produits ? Très vite des tensions pourraient survenir dans le collectif de travail.

Ainsi l'énoncé de bonnes pratiques managériales ne garantissent pas le succès, car le sens pour les salariés de ces choix organisationnels est déterminé par leur contexte de travail. C'est ainsi que la non-individualisation de la rémunération pourrait être perçue comme injuste dans un autre contexte, les possibilités de faire des réunions comme du temps perdu, le recrutement sur la base de la passion comme inapproprié à la vente au grand public. Un choix organisationnel prend du sens par ce qui se joue dans l'activité pour les salariés. Ce sens est déterminé de multiples façons, avec une inscription dans le temps reliant l'expérience passée, présente et les visées à venir. Dans les deux exemples considérés, nous avons deux postures managériales différentes : d'une part des modalités de fonctionnement assez rigides, et d'autre part un chef d'entreprise qui laisse beaucoup d'autonomie aux vendeurs pour choisir leur manière de travailler. Pourtant, il n'est pas possible de considérer qu'une posture est meilleure que l'autre. Par contre, il est clair qu'au regard du bien-être exprimé par les salariés, il s'agit de fonctionnements qui leur conviennent. Pour cette raison, nous considérons l'intelligence du travail comme une bonne pratique, ou plus exactement une compétence qui permet la compréhension des ajustements que les salariés et/ou le dirigeant mettent en jeu et le choix de ressources pour que ces ajustements puissent se faire. Cette situation de compréhension est favorable à un travail réflexif permettant de développer des compétences sur ce qui fonctionne bien et ce qui pose problème, comme Schön (1994) invite à le pratiquer dans son ouvrage intitulé « le praticien réflexif ». Ici, par exemple, l'absence d'un feed-back sur les résultats des ventes donne lieu au développement d'une compétence d'autoévaluation des salariés qui finalement devient un atout de réussite au niveau de l'activité des vendeurs et pour la performance de l'entreprise.

### **L'intelligence du travail au service du travail d'organisation : quatre formes d'ajustement possibles**

Dans la lignée des travaux sur le travail d'organisation de Terssac (de) (2003), nous nous intéressons à la production des choix d'organisation qui participent au bien-être au travail en tenant compte du fait que l'activité de tous retravaille l'organisation, modère, refaçonne l'ensemble des règles communes et partagées qui structurent les fonctionnements. En effet, l'organisation du travail est le fruit de la capitalisation des décisions d'organisation qui ne sont pas l'apanage d'un dirigeant omniscient, mais bien plus la prise en compte collective de l'expérience des fonctionnements passés. Certes, les décisions d'organisation ne font pas table rase des relations de pouvoirs que confère la position de chef d'entreprise vis-à-vis des salariés, mais l'exercice du pouvoir d'organisation n'est pas binaire. La notion de travail d'organisation reconnaît un pouvoir distribué d'organisation du chef d'entreprise comme des salariés.

La grille d'analyse pour comprendre les adaptations et les ajustements au travail est le modèle des situations de travail dit "schéma à cinq carrés" formalisé par Leplat, et Cuny (1974).

Gaillard, I. (à paraître sept 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 ?* Octares. Toulouse.

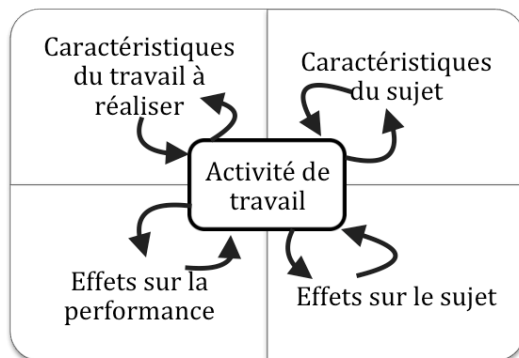


Fig : 1 : Modèle de situation de travail dit du "schéma à 5 carrés" d'après Leplat, et Cuny (1974) : les régulations comme pouvoir d'ajustement et de négociation de l'organisation

Les boucles de régulation de ce schéma illustrent le fait qu'au cours de l'activité de travail les salariés adaptent les contraintes aux compétences qu'ils mobilisent. Le rapport entre le salarié et la situation de travail se définit par : l'organisation du travail ; les compétences, les savoir-faire, l'expérience, les caractéristiques de l'acteur ; la performance obtenue et le plaisir ou les difficultés rencontrées. Dans ces régulations se produisent non seulement les conditions de travail, mais aussi, son sens et au fil du temps la santé et le bien-être au travail. En matière de bien-être au travail, il convient de comprendre le rapport entre ce qui est fait, ce qui est attendu, ce qu'il est et ce que ça fait au salarié de travailler comme il le fait, ceci aussi bien sur le plan physique que mental.

La réussite dans les possibilités d'ajustement se joue à tous les niveaux de l'entreprise, depuis la détermination des choix stratégiques jusque dans les micro-adaptations au cours de l'activité individuelle. Quatre formes d'ajustements ont pu être identifiées dans les entreprises étudiées : l'ajustement des modalités d'emplois propre au domaine RH, l'ajustement intégré à l'action productive, l'ajustement par la transformation de l'organisation, l'ajustement par la maîtrise des ambiances physiques.

### *S'ajuster par le cadre d'emploi*

Premièrement, le chef d'entreprise et les salariés ont à s'entendre et éventuellement s'ajuster sur le cadre d'emploi. Le dirigeant de la TPE a un rôle de gestionnaire des ressources humaines et, à ce titre, il construit les conditions d'emploi en fixant : les critères de recrutement dans l'entreprise ; le statut que confère le contrat de travail (CDI ou CDD) ; les principes de rémunération, la logique des primes ; les objectifs de production, les missions, les fiches de postes ; les horaires de travail ; les activités sociales. Chacun de ces objets est porteur de possibilités d'ajustements ou au contraire peut être une source de contraintes ressenties par les salariés. Il est intéressant de souligner que ces éléments qui cadrent le travail sont définis avant la réalisation du travail. Dès le recrutement les termes de l'emploi sont mis en place. L'atout du chef d'entreprise en TPE est qu'il concentre ce rôle avec d'autres préoccupations qui sont économiques, techniques, prospectives ce qui lui donne la possibilité d'agir sur tous ces leviers. Ainsi il a la possibilité de prendre des décisions cohérentes en articulant tous ces objectifs et il est en mesure d'être très réactif, pour agir et ajuster les situations de travail en amont de la survenue des problèmes vécus par les salariés. Il gagne ainsi du temps pour répondre aux difficultés que posent le terrain. En terme de prévention cette dimension temporelle est importante.

Elle nécessite une compétence du dirigeant pour comprendre le travail. Cette proximité avec ce que les salariés vivent de leur travail lui permet d'avoir cette vision d'ensemble de la situation de travail et de proposer, de négocier des ajustements, des arbitrages pertinents par rapport aux contraintes du travail à réaliser. Par exemple, dans le cas présenté, en contrepartie de l'éloignement du chantier l'arbitrage entre les salariés et les dirigeant a conduit à des

Gaillard, I. (à paraître sept 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 ?* Octares. Toulouse.

horaires leur permettant aux salariés de travailler quatre jours sur les cinq jours ouvrables de la semaine.

#### *S'ajuster au cours de l'activité productive*

En temps réel, au grès des aléas et des événements indésirables, salariés et chef d'entreprise produisent des ajustements. Par exemple, en cas de rupture accidentelle d'une canalisation lors de la pose de réseau d'eau, les rôles de chacun dans le collectif sont redéfinis pour s'entre-aider sans discussion. Les salariés ont les compétences pour faire face, il n'y a pas de discussion. L'événement est traité. De même, le fait de ranger le rayon d'un collègue en congés au sein de l'équipe ne nécessite pas de discussion. Il s'agit de pratiques qui sont entrées dans les mœurs du fonctionnement collectif et intégrées dans l'activité de chacun.

Si ces ajustements sont intégrés à l'activité des salariés, le chef d'entreprise a un rôle à jouer pour les favoriser en travaillant les procédures, en préparant les conditions de déroulement de l'activité. Dans les cas mentionnés, cela se traduit par une réunion préparatoire à un chantier, ce qui permet aux ouvriers d'en anticiper les risques et les difficultés. Ou encore, il s'agit de mettre en place un dispositif de relais en cas de conflit avec un client, ce qui permet au vendeur de savoir comment interagir avec ce client mécontent. Ainsi, pour le chef d'entreprise, ces ajustements peuvent l'amener à agir pour en permettre le développement, la transmission, la capitalisation.

#### *S'ajuster en rediscutant l'organisation du travail*

Lorsque les ajustements au cours de l'activité ne permettent plus d'agir de façon satisfaisante, des activités d'ajustement reposant sur la re-discussion des conditions de réalisation du travail peuvent être développées à l'initiative des salariés ou du chef d'entreprise. Il s'agit par exemple de rediscuter des règles établies, d'investir dans de nouveaux outils, de créer de nouvelles procédures... Ce sont des activités qui aident au déroulement de l'activité réelle et qui reposent sur le dialogue entre le dirigeant et les salariés. Ces possibilités d'ajustement sont déterminées par le pouvoir du dirigeant qui peut être plus ou moins prêt à discuter des modalités de réalisation du travail sur lesquelles il a une certaine autorité. Dans ces ajustements, plusieurs formes peuvent être distinguées selon qu'ils reposent sur des interactions entre collègues, entre professionnels de métiers ou de positions différentes ou entre acteurs sur la scène des relations professionnelles (syndicat, CHSCT, représentant du personnel et de la direction). Si "organiser, c'est favoriser ces adaptations" (Montmollin, 1984), contribuer au bien-être au travail invite à travailler sur : le rôle effectif des acteurs ; les outils de médiation qui favorisent ces ajustements ; la mise au point des démarches aidant ce type d'échange, comme en témoignent les réflexions sur l'ingénierie des espaces de discussion (Detchessahar, 2013), sur l'apport du retour d'expérience (Rocha, 2014), sur les objets intermédiaires utiles à la conception organisationnelle, sur la simulation organisationnelle (Van Belleghem, 2012) .

#### *L'ajustement par la maîtrise des contraintes inhérentes à l'environnement physique*

La production comporte des risques d'atteinte à la santé qui sont inhérents à l'environnement physique de travail. Dans le premier cas d'entreprise, les salariés mentionnent qu'ils sont « sales » en travaillant dans les tranchées, que le fait de travailler en extérieur est dur. Par

Gaillard, I. (à paraître sept 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 ?* Octares. Toulouse.

rapport à ces contraintes, des ajustements permis par les règles d'entre-aide et la prise en compte de ces dimensions dans l'achat du matériel répondent aux attentes des salariés.

## CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Le bien-être au travail est un processus qui se construit par les choix d'organisation qui conviennent aux salariés concernés et qui s'éprouvent dans les difficultés au cours de l'activité. L'intelligence du travail est distribuée dans la TPE entre le chef d'entreprise qui a un large champ de prises de décision et les salariés qui, par leurs compétences, arrivent à tenir les exigences de production et à renormaliser l'organisation. La cohérence des activités du chef d'entreprise et des salariés se construit dans l'intelligibilité mutuelle de l'activité des autres. Ceci permet à chacun d'avoir des prises sur le périmètre d'autonomie et de marge de manœuvre possible de l'autre. C'est ainsi que les tensions et les désaccords rencontrés peuvent être traités et dépassés. Le bien-être au travail est un processus dynamique où « ce qui est perçu et vécu » du travail peut alors abonder la santé par la pertinence et le sens du travail.

L'intelligence du travail est une bonne pratique, car elle rapproche salariés et dirigeant autour de la réalité des contraintes de travail et de la mise en évidence des compétences de chacun. Il ne s'agit pas d'une recette toute faite, il s'agit d'une démarche qui nécessite un engagement dans une logique centrée sur l'activité.

Bien évidemment, les TPE n'ont pas le monopole de l'intelligence du travail, mais par la proximité dirigeant-salariés, ces derniers en ont les moyens. Les entreprises plus grandes sont confrontées à la distribution des rôles dans la structure organisationnelle. Dans le « mille-feuille » organisationnel se pose la question de l'exercice des quatre registres d'ajustement identifiés qui peuvent chacun trouver des niveaux de traitement différents dans l'organisation : l'ajustement au niveau des salariés, de leur geste professionnel, de l'unité, du département, du règlement intérieur, du cabinet de direction.

Pour les entreprises plus importantes, il y a à organiser le travail d'organisation pour trouver un équivalent à la proximité du travail et favoriser les ajustements de toute forme, du geste professionnel au projet stratégique. Il se pose la question de tenir compte de la distribution du pouvoir d'organisation et d'acculturer les acteurs à la connaissance des contraintes et des compétences, afin que dans l'exercice des responsabilités de chacun, la question du bien-être ne soit pas une variable d'ajustement dans les choix de production. Si cette formulation peut paraître complexe, il s'agit dans la pratique d'être clair sur les possibilités et les moyens d'ajustement, d'impliquer tous les acteurs dont le champ de décision peut impacter le travail réel, et de capitaliser et expliquer les choix faits.

## Références

Clot Y. (2010). Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques *psychosociaux*. Paris, La Découverte.

Dab W., Salomon D. (2013). L'impact sanitaire et humain du changement organisationnel, une nouvelle problématique de santé au travail. *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, n° 74, 3-6.

Gaillard, I. (à paraître sept 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 ?* Octares. Toulouse.

Detchessahar M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*. 19 (1), 57-80.

Direction de l'Animation et de la Recherche, des Etudes et des Statistiques. (2012). Les risques psychosociaux au travail : les indicateurs disponibles. *DARES Analyse*, n°081.

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

Falzon P. (2013). *Ergonomie constructive*. Paris : PUF.

Falzon P., Mollo V. (2009). Pour une ergonomie constructive : les conditions d'un travail capacitant, *Laboreal*, 5(1), 61-69.

Gaillard I., Terssac (de) G. (2014). Risques Psycho-Sociaux et organisationnels : quel rôle du CHSCT ? Dans F. Aballéa et A. Mias (s/d)., *Organisation, gestion productive et santé au travail*. Toulouse, Octarès, (p. 57-72).

Gaillard I., Terssac (de) G., Sarfati F., Wasser A-M., (2013). Compétences organisationnelles et santé. *Sociologies pratiques*, 26 (1), p.19-26.

Grojean V. (2014). Bien-être au travail. Dans P. Zawieja et F. Guarnieri (s/d)., *Dictionnaire des risques psychosociaux*. Paris, Éditions du Seuil, (p. 66-69).

Leplat J., Cuny X. (1974). *Les accidents du travail*. Paris, PUF.

Leplat J. (2000). *L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie. Aperçu sur son évolution, ses modèles et méthodes*. Toulouse, Octares.

Larose C., Pénicaud M. (2010). *Rapport sur le bien-être et l'efficacité au travail*. Rapport à la demande du Premier ministre.

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

Rocha R., (2014). *Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et l'organisation*. Thèse de 3ème cycle. Université de Bordeaux.

Schön D. (1994). *Le praticien réflexif - A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Logiques. Montréal, Editions Logiques.

Six F. (1999). *De la prescription à la préparation du travail - Apports de l'ergonomie à la prévention et à l'organisation du travail sur les chantiers du BTP*. Habilitation à Diriger des Recherches, Lille 3.

Terssac (de) G. (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris, La Découverte.

Van Belleghem L. (2012). Simulation organisationnelle : innovation ergonomique pour innovation sociale. Dans M.F. Dessaigne, V. Pueyo et P. Béguin (s/d), *Innovation et Travail : Sens et valeurs du changement*. Actes du 42ème congrès de la SELF, Lyon, France.