

L'intelligence du travail, base de la santé et de la performance des TPE

Une connaissance mutuelle, partagée du travail et des compétences, ainsi que de la manière de compenser les difficultés et des possibilités d'ajustements au quotidien permet à l'entreprise de concilier performance, reconnaissance et santé au travail.

Irène Gaillard est enseignant-chercheur, Université Institut national Polytechnique de Toulouse, Centre d'études et de recherche sur le travail, l'organisation, le pouvoir (Certop) et enseigne à l'Institut de la promotion supérieure du travail-Conservatoire national des arts et métiers (IPST-Cnam).

Trois millions de salariés travaillent dans de très petites entreprises (TPE) (Dares, 2014). Les conditions de travail des salariés dans ces TPE sont peu connues, car la petite taille des effectifs et la pression de la production leur donnent peu de moyens pour formaliser et publiciser les pratiques qui s'y développent. Sans instance de dialogue social, sans CHSCT, sans acteur de la prévention en interne et avec une trésorerie généralement restreinte, chef d'entreprise et salariés travaillent en direct et finalement déterminent explicitement ou tout à fait implicitement en direct les conditions de travail. Ces dernières reposent sur les décisions d'achat, les règles d'organisation et de fonctionnement, le modèle de production retenu, le couplage des rôles entre chef d'entreprise et salariés.

Dans cette perspective, l'étude STOP (Santé, Travail, Organisation dans les très petites entreprises) a été menée à l'Institut Régional du Travail de Midi-Pyrénées avec le soutien financier de la

DIRECCTE¹ afin de mieux connaître les ressorts qui assurent ou portent atteinte à la santé et sécurité des salariés. En recherchant de très petites entreprises dont les salariés témoignent d'un bon état de santé au travail, nous avons trouvé des entreprises en bonne santé économique : un commerce ayant multiplié par quatre son chiffre d'affaires en quatre ans malgré une situation difficile initialement ; une entreprise du BTP dont la trésorerie permet de renouveler le matériel régulièrement et qui obtient des commandes face à la concurrence de grands comptes, un centre d'insertion sociale dont les salariés arrivent à répondre aux objectifs du financeur dans une région sinistrée...

Au-delà de l'image d'Épinal des histoires familiales qu'elles recouvrent, ces TPE sont exemplaires de modalités de fonctionnement qui allient santé au travail tout en produisant. Il y a ainsi à apprendre des arbitrages et des équilibres pratiqués qui permettent des synergies constructives pour l'amélioration des conditions de travail sans remettre en

En recherchant de très petites entreprises dont les salariés témoignent d'un bon état de santé au travail, nous avons trouvé des entreprises en bonne santé économique.

cause la performance de l'entreprise. L'analyse des données nous conduit à identifier l'usage d'une connaissance du travail, que nous appellerons « intelligence du travail », qui correspond à une prise en compte du travail qui nourrit, cadre

et imprègne les décisions de chacun au sein de ces petites équipes. Elle constitue un ressort de la santé au travail en TPE. Cette compréhension n'est pas une technique de plus à appliquer ou un savoir à appliquer, c'est un savoir-faire qui témoigne d'une culture sur les moyens, les exigences, les ressources et les compétences qui s'incorporent à l'activité de tous : chef d'entreprise comme salariés. Il s'agit de décisions et d'actions sur le travail qui en respectent, voire développent les ressorts de la santé au travail. Ces décisions sont du ressort du chef d'entreprise comme de l'activité des salariés, en référence à la notion de

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

travail d'organisation définie par Gilbert de Terssac (2011). Elles donnent lieu à des boucles vertueuses.

Démarche de l'étude : les TPE où les salariés témoignent d'un bon état de santé au travail

Les entreprises ayant fait l'objet de l'étude ont été identifiées à partir du jugement d'experts (médecins du travail, inspecteurs du travail, responsables syndicaux...) qui nous ont signalé des salariés manifestant un « bon » niveau de santé au travail. Ces salariés ont été identifiés par l'absence de maladie professionnelle et d'accidents du travail, par la satisfaction exprimée, par les bonnes conditions physiques des salariés, par l'absence de turn-over et le plaisir et la fierté exprimés du travail accompli. Dix entreprises ont été retenues et ont fait l'objet d'entretiens. Un premier volet d'entretiens a été réalisé avec chacun des dirigeants durant une heure trente à trois heures. Il s'agissait de comprendre le cadre posé, les choix d'organisation et de management du dirigeant, l'évolution de l'entreprise, les décisions en ce qui concerne la santé au travail, les fonctionnements effectifs, les difficultés rencontrées.

Le deuxième volet d'entretien s'est déroulé avec les salariés rencontrés en situation de travail (de trente minutes à une heure). De la même manière, il s'agissait de comprendre les contraintes de travail rencontrées au cours de leur activité, les sources de satisfaction et de difficultés, les moyens et les manières de les dépasser, les fonctionnements quotidiens. Au travers de ce qui est raconté et commenté durant ces entretiens, nous accédons à ce qui est perçu et vécu des situations. Des questions ouvertes invitant à raconter et à commenter des situations difficiles ont permis de comprendre comment elles sont traitées. Enfin, les situations réelles de travail ont été observées pour identifier les risques professionnels, analyser l'activité réelle et mettre en regard ces éléments à ce qui est exprimé durant les entretiens.

TPE, la santé au travail intégrée aux décisions

L'analyse des données a permis de comprendre comment la santé au travail trouve sa place dans les entreprises considérées. Il s'agit d'une santé au travail discrète, qui est plus consécutive d'actions, de compréhension des situations de travail, de communication au sein de l'entreprise, que d'actions dédiées purement à la santé au travail. Ici la santé au travail est intégrée aux fonctionnements. Plusieurs boucles vertueuses fondées sur des choix qui s'avèrent au final favorables à la santé au travail ont pu être observées. Elles reposent : sur la connaissance de la réalité du travail et des compétences pour construire le cadre de travail ; sur la manière de compenser les difficultés qui n'ont pas pu être éliminées et qui ne manquent pas de survenir et sur les possibilités d'ajustements lorsque des tensions, des déséquilibres ou des désaccords surviennent. Ces trois registres d'action se complètent et s'articulent. Ils concernent aussi bien le chef d'entreprise que les salariés dont la manière de travailler participe à la définition de l'organisation prescrite du travail (De Terssac, 2011).

Connaître la réalité du travail et des compétences

Nous avons observé des actions qui intègrent la connaissance des liens entre la réalité des conditions de travail et les compétences des salariés. Cette connaissance permet de donner des moyens et un cadre de travail adapté où le salarié n'est pas mis en échec, où il n'est pas conduit à s'exposer à des risques. Bien au contraire une telle connaissance conduit à des décisions abondant plutôt le sens du travail, le développement de compétences ce qui est promoteur de la santé au travail.

Prenons par exemple l'achat du matériel. Une des entreprises considérée renouvelle tous les deux ans la pelle utilisée. Elle est achetée en veillant au confort et à la sécurité du poste de conduite. Nous avons constaté qu'au-delà des qualités de l'outil qui permet de tenir la

cadence du chantier, les salariés trouvent le plaisir et la fierté de travailler en donnant à voir des chantiers avec du matériel moderne. Au-delà de la sécurité face aux risques physiques, ce choix d'utiliser la trésorerie renforce la satisfaction d'exercer un métier qui comporte de multiples contraintes. Ici les salariés ont les moyens et ont à cœur de tenir la vitesse d'avancement du chantier. Sur ce seul exemple l'apport porte sur la sécurité du chantier, face aux risques physiques, mais aussi sur les risques psychosociaux, car le métier prend du sens, l'outil permet de « bien » travailler, les chantiers témoignent d'outils modernes. Ainsi, la connaissance du chef d'entreprise concernant les contraintes que vont rencontrer les salariés au cours de leur activité et ce qu'il est possible de réussir permet au chef d'entreprise de déterminer les moyens à donner pour mieux faire et mieux vivre le travail. Ces moyens peuvent concerner d'autres composantes du travail que les moyens matériels.

Nous avons observé des actions qui intègrent la connaissance des liens entre la réalité des conditions de travail et les compétences, permettant de donner des moyens et un cadre de travail adapté.

Par exemple, dès l'élaboration d'un devis nous avons vu des cas où la technique de réalisation du chantier est rediscutée par le chef d'entreprise avec les commanditaires, car ce qui est souhaité par le client, la technique de fonçage pour passer une canalisation sous une route, expose les salariés à des conditions de travail difficiles face à un terrain rocheux qui s'avère trop exposant pour les salariés. Ici, dès le travail du chef d'entreprise qui trouve et négocie les devis, les conditions de travail se déterminent. Le chef d'entreprise en agissant sur le travail donné, agit également sur le travail physique que les salariés auront à assurer. Ici, ce qui est engagé est la confrontation des salariés, un sol trop dur pour être creusé sans se faire mal. L'engagement physique est directement concerné. En termes de boucle vertueuse, nous avons identifié que dans le même temps les salariés ont conscience de ce travail fait par le chef d'entreprise. Ils disent explicitement qu'ils savent que le chef d'entreprise recherche

et négocie les chantiers. Ainsi les salariés connaissent et reconnaissent l'importance du temps pris par le chef d'entreprise hors de l'entreprise. En contrepartie, ils disent explicitement être prêts à accepter des demandes, ou des efforts qui pourraient survenir.

Ainsi l'élaboration des devis est un moment qui engage les conditions de réalisation du travail. Par exemple, un chef d'entreprise sait donner un chantier à un peintre où le travail est intense, mais tout à fait faisable pour l'ouvrier qui a toute autonomie pour le réaliser. Le peintre n'est pas mis en échec face au chantier, car il sait faire et le chef d'entreprise sait qu'il sait faire. Le travail sur le chantier y est soutenu, ce qui l'amène à développer des stratégies de traitement des surfaces pour organiser le déroulement du chantier ce qui rend son travail intéressant, car il a les moyens et l'expérience. Cette situation lui permet même de développer des savoir-faire sur la manière d'enchaîner les zones à peindre, de traiter les radiateurs et les encadrements de fenêtre. Le travail est donc soutenu, mais aussi intéressant. L'ouvrier n'est pas en échec et quitte le chantier en le regardant avec satisfaction, car il a pu faire un travail dont le résultat est satisfaisant au regard de la conception qu'il a de son métier. Cette compétence du chef d'entreprise va une fois encore au-delà de la prévention des risques professionnels classique, car elle permet une activité de l'ouvrier qui au final est « préventrice » des risques psychosociaux.

Connaître et compenser les difficultés du travail

Lorsque les conditions de travail sont irrémédiablement dures par nature du travail à fournir tel que par exemple des déplacements longs et importants, le travail à la chaleur, au froid, dans la boue, un commanditaire qui évalue la réussite du traitement d'un dossier sans reconnaître le travail d'insertion qui n'aboutit pas forcément à une embauche... Nous avons observé des actions pour compenser ces difficultés. Cela peut être le choix d'attribuer des salaires plus éle-

vés de 10% par rapport au bassin d'emploi, des accords permettant aux salariés d'être chez eux le vendredi après-midi, la pratique volontaire d'assurer la stabilité des contrats de travail, le choix collégial de réaliser des longues journées aux risques de déroger aux règles du code du Travail, la reconnaissance du travail bien que le commanditaire marque nul sur le dossier... Ces actions de chef d'entreprise mobilisent d'autres leviers que l'action sur la situation de travail pour que les contraintes soient compensées et rendues plus vivables. Ces actions n'améliorent pas les conditions de réalisation du travail. Il s'agit d'action dans le domaine de ressources humaines, les modalités évaluation du travail. Il est à souligner que si ces leviers donnent du sens au travail pour des conditions de réalisation difficiles. Ainsi il s'agit plus d'une transaction que de l'élimination des risques au travail. Les conditions de travail physiquement difficiles ne sont pas éliminées, elles sont contrebalancées. Il s'agit d'une prévention uniquement dans le sens où la compensation rend acceptable la contrainte et ne remet pas en cause le sens du travail.

L'ouvrier n'est pas en échec et quitte le chantier avec satisfaction, car il a pu faire un travail dont le résultat est satisfaisant au regard de la conception qu'il a de son métier.

Permettre des ajustements

Nous avons constaté dans l'organisation des TPE considérées qu'il existe toujours un périmètre où les salariés trouvent des marges de manœuvre et d'autonomie pour réaliser leur travail. Même dans les entreprises où les règles énoncées sont strictes, voire en apparence sévères et inflexibles, dans la pratique le salarié trouve des ressources pour réussir le travail à mener. Ces ressources peuvent se trouver dans les choix d'organisation où les règles établies sont posées et constantes, ou dans les possibilités d'échange et de discussion sur le travail.

Par exemple, contrairement, aux pratiques courantes dans le secteur de la vente, nous avons ren-

contré le cas d'une d'entreprise qui ne met pas de pression à ses vendeurs sur les résultats des ventes. Il n'y existe pas de prime individuelle liée au résultat, mais une prime collective. Par contre, il fait participer les vendeurs au choix des produits vendus. Ces seules décisions ont permis le développement : des compétences des vendeurs sur le produit, car ils font une veille technologique pour choisir les produits qui leur semblent pertinents à vendre et se mettent d'accord sur les gammes de produits qui seront vendues. Ces choix ont même permis le développement d'un système d'entraide entre les vendeurs dont par exemple le rayon est tenu même en cas de congés, ce qui donne du sens au métier et favorise une dynamique collective des salariés et au final, abonde le plaisir de travailler. Ces conditions de travail conduisent à une bonne qualité des relations avec les clients, car le conseil et la prise en compte de leur besoin sont privilégiés à la vente. Les salariés se soutiennent, ne sont pas exposés à des situations conflictuelles avec les clients, développent des compétences, recherchent les chiffres de vente d'eux-mêmes. Tous ces éléments sont autant d'éléments pour la santé au travail, mais aussi la réussite de l'entreprise.

Enfin, tous les temps d'échange et de réunion sont des temps où il est possible de discuter du travail. L'atout que nous avons vu des TPE est que les ajustements se font en prise directe. Nous avons identifié des pratiques pour se donner les moyens tels que des réunions régulières, ou lorsque des tensions surviennent. Ces ajustements peuvent se faire au « fil de l'eau », au cours de la survenue des aléas et des événements qui s'imposent durant la réalisation du travail. Si ces ajustements concernent directement 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. Lorsque ces ajustements au cours de l'activité ne permettent pas d'agir de façon satisfaisante, l'ajustement par le dialogue, les échanges et la négociation entre le dirigeant et les salariés peut être trouvé.

L'intelligence du travail base d'une organisation intégrant la compréhension du travail

Dans le huis clos des TPE, le chef d'entreprise et les salariés trouvent les moyens au cours de leurs activités et sur la base d'un travail collectif, de répondre aux règles du marché et de construire au quotidien des conditions de travail. Que la santé au travail soit explicitement traitée ou non, tout choix de fonctionnement, tout achat de matériel, toute commande acceptée, toute modalité de fonctionnement a un impact sur les conditions concrètes de réalisation du travail. Au final, les conditions de travail reposent sur le couplage entre le chef d'entreprise et les salariés. Si le chef d'entreprise pose les bases des choix stratégiques, les salariés remodelent ces choix par leur manière de faire le travail. « L'intelligence du travail », cette connaissance du travail et de ses effets constitue une toile de fond qui participe à des prises de décision qui intègrent la santé aux préoccupations dominantes telles que les questions économiques.

Cette « intelligence du travail » relève de la compréhension individuelle et mutuelle de la réalité des contraintes, des moyens et de leurs effets en situation de travail. Dans les TPE, elle conduit à des boucles vertueuses dans le sens où la pratique des uns induit la pratique des autres. Nous avons toujours constaté une articulation entre le travail du chef d'entreprise et celle des salariés. La santé au travail est une construction dans le temps où les accords sur le cadre de travail et sur les manières de faire s'éprouvent. Ainsi, les salariés prennent en compte la question de la performance de l'entreprise et le chef d'entreprise connaît la faisabilité du travail au regard des compétences des salariés.

Références : Maurice de Montmollin, *L'Intelligence de la tâche : éléments d'ergonomie cognitive*, Peter Lang, 1984. Gilbert de Terssac, « *La théorie du travail d'organisation* », in Bruno Maggi (ss dir.), *Interpréter l'agir : un défi théorique*, 2001. « *L'emploi dans les très petites entreprises en décembre 2012* », Dares Analyse n°016, fév. 2014. Irène Gaillard, Gilbert de Terssac, « *Risques psycho-sociaux et organisationnels : quel rôle du CHSCT ?* », in François Aballéa et Arnaud Mias (ss dir.), *Organisation, gestion productive et santé au travail*, Octarès, 2014.