



Très Petites Entreprises : les compétences organisationnelles, base de la santé au travail

Irène Gaillard

► To cite this version:

Irène Gaillard. Très Petites Entreprises : les compétences organisationnelles, base de la santé au travail. La Revue des Conditions de Travail, 2016, Conditions de travail dans les TPE/PME : comment mobiliser et innover?, 5, pp.46-56. hal-01569920

HAL Id: hal-01569920

<https://hal.science/hal-01569920>

Submitted on 27 Jul 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

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 (Terressac, 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 empêchent 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 Viavoice (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 (Terssac, 2013).

Considérer la santé au travail par la notion de travail d'organisation (Terssac, 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'avions pas de critère de réussite économique pour choisir les entreprises que nous allions 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 événements 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

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>