



HAL
open science

Compétences organisationnelles : la santé au travail en TPE

Irène Gaillard

► **To cite this version:**

Irène Gaillard. Compétences organisationnelles : la santé au travail en TPE. Présent et future de l'Ergonomie, Société d'Ergonomie de Langue Française (SELF), Sep 2017, Toulouse, France. hal-01576547

HAL Id: hal-01576547

<https://hal.science/hal-01576547>

Submitted on 23 Aug 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.



Texte original*.

Compétences organisationnelles : la santé au travail en TPE

Irène GAILLARD

Université de Toulouse, CERTOP, Maison des Sciences de l'Homme et de la société, 5 allées Antonio Machado, 31 058 Toulouse cedex 9, irene.gaillard@ipst-cnam.fr

Résumé. Ce texte s'appuie sur l'étude « Santé Travail Organisation dans les très Petites entreprises » (STOP) qui avait pour objectif de comprendre les ressorts de la santé au travail des salariés identifiés par des experts comme ayant un bon niveau de santé au travail. Partant du concept de "travail d'organisation" (Terressac, 2011), nous nous sommes intéressés aux rapports entre l'activité et l'organisation du travail. La notion de "compétences organisationnelles" est proposée pour expliquer cette santé au travail qui repose sur l'articulation entre les choix d'organisation du chef d'entreprise et les savoir-faire mis en œuvre au cours de l'activité des salariés. Il apparaît que l'activité, ici et maintenant, montre ce que chaque acteur de l'entreprise fait de l'organisation du travail par la manière dont il agit pour faire ce qu'il a à faire, par la manière dont il s'ajuste et agit, retravaillant l'organisation établie.

Mots-clés : Analyse du travail, management, interaction sociale, conception du travail et de l'organisation pour la santé et sécurité.

Organizational skills of the company manager and employees: the origin of occupational health in small business

Abstract. This text is based on the study "Health, Work, Organization in Very Small enterprise" (STOP). The objective was to understand the workplace health sources of employees identified by experts as having a good level of health at work. Based on the notion of "organizational work" (Terressac, 2011), we are interested in the relationship between activity and organization of work. The notion of organizational competences is proposed to explain this health at work which is based on the articulation between the choices of organization of the manager and the know-how implemented during the activity of the employees. It appears that the activity shows what each actor of the enterprise does in the organization of work by the way he acts to do what he has to do, adjusts and acts thus reworking the established organization.

Keywords: work study, management, social interaction, work design and organization for health and safety

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Toulouse du 20 au 22 septembre 2017. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante : Gaillard, I. (2017). Compétences organisationnelles : la santé au travail en TPE. 52^{ème} Congrès de la SELF - Présent et Futur de l'Ergonomie (Toulouse, 20-22 septembre).

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION :

Dans les années 80, Montmollin (1984) invitait à comprendre “ L’intelligence de la tâche” et à entendre qu’il existe un « Taylorisme à visage humain » (1981). Ces oxymores témoignent du regard de l’ergonomie sur l’organisation : il existe un couplage entre l’organisation facteur déterminant de l’activité et produite par l’activité. Dans le prolongement de la notion de “l’agir organisationnel” (Maggi, 2011 ; Terssac, 2011,2013) qui conçoit l’organisation comme le fruit de régulations sociales fondées sur “l’action humaine”, nous nous intéressons aux rapports entre l’activité et l’organisation au cours de l’activité. Ces liens se manifestent dans les interactions individuelles et collectives au cours desquelles l’expérience perçue et vécue et les compétences de chacun entrent en jeu avec ce qui structure l’activité : les décisions d’organisation, les choix technologiques, les orientations stratégiques, les fondamentaux de l’entreprise...

Au-delà des prescriptions exogènes qui cadrent l’activité, l’organisation du travail relève aussi de « ceux qui font » et qui exercent un “travail d’organisation” (Terssac, 2011 ; Six, 2016). Cette fonctionnalité de l’activité se manifeste soit dans l’activité directement productive, soit au cours d’activités qui répondent à des besoins d’ajustements, de repositionnements, de transformations du cadre, des règles de travail, et des valeurs partagées. Ce lien entre ce “qui est individuellement perçu et vécu” et l’organisation s’éprouve dans différentes situations d’activité : productive, de discussions formelles ou informelles, de réunions de travail, d’actions syndicales ou de négociations collectives. Il repose sur les interactions entre “encadrants” et “encadrés” qui produisent pour partie les conditions de travail sur la base de ce que leurs manières de faire font à la structure. Chacun selon ses expériences, son rôle dans l’organisation prend des décisions, s’ajuste, se repositionne, rediscute,

transforme ou non les fonctionnements et au fil du temps façonne la structure de l’entreprise. Dans ce rapport qui s’incarne au cours de l’activité entre soi et le cadre de travail se jouent une “intelligence du travail” Montmollin (1984), et un “pouvoir d’action sur l’organisation établie” qui passe du niveau individuel, collectif et structurel.

Nous nous appuyons ici sur l’étude Santé, Travail, Organisation dans les très Petites entreprises (STOP) menée pour l’Institut Régional du Travail de Midi-Pyrénées avec le soutien financier de la DIRECCTE. L’étude avait pour objectif de mieux connaître les ressorts de la santé au travail dans des TPE dont les médecins et inspecteurs du travail qui en ont la charge considèrent que les salariés présentent un “haut niveau de santé au travail”. Ce jugement a été justifié sur la base de l’absence de maladie professionnelle et d’accidents du travail, la satisfaction exprimée par les salariés et l’état manifeste de bonnes conditions physiques des salariés.

L’étude a reposé sur une approche clinique du travail des salariés et des dirigeants, et une démarche inductive de compréhension des situations de travail.

Si nous considérons des TPE où les salariés ont un “bon” niveau de santé au travail, nous ne préjugeons pas de toutes les TPE où les conditions de travail sont difficiles¹.

COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES ET ETUDE STOP

Définition

La notion de “compétences organisationnelles” (Gaillard et Terssac, 2013) fait référence au pouvoir d’action sur l’organisation établie des savoirs, savoir-faire, conduites-types mis en œuvre au cours de l’activité. Cette fonction organisatrice est intégrée à l’action, à tout

¹ Pour un état des lieux de la santé au travail dans les TPE voir (VIAVOICE, 2015 ; Walters, Wadsworth, & European Agency for Safety and Health at Work, 2016).

type de savoir-faire et se trouve de ce fait en toile de fond du déroulement de l'activité de production ou d'ajustement. Explicite ou implicite pour le sujet, elle peut correspondre à des savoir-faire dédiés à la transformation de l'organisation, ou être incorporé et clandestine à la logique d'action. Elle intègre une "intelligence du travail" dans le sens où elle porte la conception du sujet sur l'activité réelle, sur les régulations qu'elle comporte ce qui permet de comprendre les contraintes pour concevoir, négocier, imposer, transformer, améliorer, s'adapter, s'économiser pour agir en fonction de ce qui structure le travail (objectifs, moyens, règles établies...).

Les compétences organisationnelles regroupent des savoir-faire explicitement dédiés à l'intention d'agir sur l'organisation, ou des savoir-faire ayant un impact consécutif ou collatéral plus ou moins explicite sur l'organisation par rapport à la logique d'action visée. Dans ce dernier cas, cette fonctionnalité d'organisation est incorporée à l'action sans être nécessairement explicite et intentionnelle. De même, les compétences organisationnelles se réfèrent au pouvoir de l'activité et des savoir-faire de conduire à des actions qui ré-organisent le travail tout en produisant.

Petits collectifs des TPE et compétences organisationnelles

Les conditions de travail dans les petits collectifs de moins de 10 salariés en TPE reflètent la manière dont le chef d'entreprise organise et prend en compte le travail des salariés. De façon concomitante, elles reflètent la manière dont les salariés contribuent aux règles partagées et interagissent avec le chef d'entreprise. L'organisation repose sur des arbitrages explicites ou implicites, plus ou moins acceptés et acceptables en matière de conditions de production, de santé et de sécurité.

Ainsi, la santé au travail relève de la compréhension mutuelle du chef d'entreprise, comme des salariés, de la

réalité des contraintes, des moyens et de leurs effets en situation de travail pour soi et les autres. Ces compréhensions sont intégrées aux choix d'organisation, aux prises de décisions de chacun. Elles permettent d'agir et de manager en assurant la santé au travail de tous, sans oublier la performance de l'entreprise. Ce pouvoir d'agir en santé du travail est distribué entre l'activité du chef d'entreprise et celle des salariés, d'autant que sans acteur de la santé au travail (hormis le médecin du travail), sans structure de dialogue social, le chef d'entreprise décide en arbitrant entre les différents objets de préoccupation de l'entreprise (finances, RH, commercial...). "Encadrants" et "encadrés" produisent pour partie les conditions de leur travail sur la base de ce que leurs manières de faire font à la structure et de ce que la structure leur fait au cours de l'activité. Chacun selon ses expériences, son rôle dans l'organisation prend des décisions, s'ajuste, se repositionne, rediscute ou non les fonctionnements et au fil du temps, de ce fait, façonne la structure de l'entreprise (Groupe de travail de l'ICSI, 2017). Ce rapport, entre soi au cours de l'activité et le cadre de travail, repose sur les interactions entre ce qui structure intrinsèquement l'activité, les compétences, vues comme la mise en œuvre située de savoir-faire, et la structure formalisée et incorporée des fonctionnements de l'entreprise et au-delà de la société, sous la forme d'attendus multiples plus ou moins formalisés (prescriptions, règles établies, conduites-types attendues, réglementation, valeurs et culture...).

L'étude STOP : Santé Travail Organisation dans les TPE

Dix entreprises ont été identifiées parmi les secteurs du BTP, des services et du commerce. Elles ont fait l'objet d'observations des activités de travail et d'entretiens avec les salariés et le chef d'entreprise. Les situations de travail ont été observées durant une journée dans chaque entreprise. Les entretiens avec

chaque dirigeant ont duré de 1h30 à 3 heures et avec les salariés (au moins 2 par entreprise) de 30 minutes à 1h. Certaines phases des entretiens visaient à faire raconter et commenter les situations vécues et à poser des questions ouvertes abordant également des situations plus difficiles pour comprendre comment elles ont été abordées et dépassées. Il s'agissait de collecter des données pour comprendre, l'activité de travail, ce qui a été pris en compte et les choix qui ont été établis au travers de l'histoire et des récits du projet entrepreneurial, des ajustements qui ont été faits du point de vue de chacun. En effet, le rapport de soi à l'organisation s'incarne certes dans les situations de travail, mais il prend aussi sens dans un temps long que nous avons considéré sur le plan méthodologique "racontable et commentable" et sur le plan théorique fondé sur le point de vue intrinsèque des acteurs.

RÉSULTATS :

Dans toute les entreprises vues, nous avons constaté que si un travail est difficile au regard des critères extrinsèques de l'hygiène et sécurité du travail, il peut tout à fait être apprécié des salariés en raison de décisions d'organisation qui peuvent concerner : l'achat d'outil, la recherche de chantiers intéressants, l'attention portée au temps de travail, à la rémunération, à la stabilité des contrats de travail... Ces choix d'organisation compensent les contraintes et permettent du point de vue des salariés un rapport coût-bénéfice au travail acceptable, voire source de plaisir, de satisfaction et de développement.

La compréhension de la situation de travail : préalable aux ajustements salarié – chef d'entreprise

La compréhension de l'activité des salariés par le chef d'entreprise se traduit par la reconnaissance et la prise en compte des difficultés du travail. Réciproquement, les salariés identifient cette compétence du chef d'entreprise et identifient les contraintes de l'activité du chef

d'entreprise qui trouve par exemple des chantiers à réaliser.

Dans cette dynamique se construit une articulation entre le travail du chef d'entreprise et celle des salariés. Cette connaissance mutuelle rend les actions des uns et des autres intelligibles pour chacun et renforce la pertinence des actions de chacun. Elle construit aussi les conditions préalables et nécessaires pour permettre de trouver un accord entre les salariés et le chef d'entreprise lorsque nécessaire.

Dans les cas rencontrés, la qualité de vie au travail résulte des actions menées en connaissance de l'activité de travail et n'exclut pas une charge de travail importante, des efforts de chacun, des conditions difficiles, des discussions pour se mettre d'accord sur les fonctionnements qui donnent du sens à ce travail. Il s'agit d'une construction dans le temps où salariés et chef d'entreprise se mettent d'accord sur le cadre de travail et les manières de faire au gré des événements.

Par leurs activités de travail et leurs interactions, chef d'entreprise et salariés trouvent les moyens de répondre aux règles du marché, de construire les conditions de travail de chacun au quotidien, alors que leurs marges de manœuvre peuvent sembler limitées au premier abord du fait de leur petit effectif et de leur trésorerie généralement restreinte.

Des choix d'organisation qui intègrent : les exigences l'activité et de l'entreprise

De façon transversale, nous avons identifié des choix d'organisation qui intègrent les exigences de l'activité et de l'entreprise. Prenons par exemple le cas d'un commerce. Les choix stratégiques du dirigeant s'avèrent être sources de bonnes conditions de travail, permettent le développement des compétences des vendeurs sur le produit, les modalités de vente avec les clients et soutiennent le collectif. Dans ce commerce les décisions d'organisation sont distribuées et concilient la production de l'entreprise et la santé des salariés.

Des choix d'organisation, ressources pour les salariés

Certains choix d'organisation mettent en cohérence le cadre d'emploi, le recrutement et le suivi. Considérons ce chef d'entreprise qui a repris un magasin en difficulté. Il a organisé le travail à partir de « *l'expérience client* » visée. Sa cible étant une clientèle de passionnés, « *qui a besoin de temps, de parler, de toucher... Sans qu'il y ait de pression sur les ventes* ». Il a structuré les situations de travail des vendeurs pour assurer « *l'accueil du client* » et pour que l'achat se fasse en « *confiance* » sur la base de discussions techniques si le client le souhaite. De même, il considère que l'achat peut se faire « *en plusieurs fois et pas forcément avec le même vendeur* ». De cette conception de la vente, il a défini ses critères de recrutement (compétences techniques), pérennise directement en CDI les vendeurs et considère que le temps d'accueil et de discussion avec le client est productif. Ces choix mettent en cohérence les compétences des salariés et les situations de vente visées.

Le chef d'entreprise est présent et 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. Face aux clients, il a pour principe de ne pas mettre en défaut ses vendeurs. Par contre, il leur propose des ajustements en dehors de la présence de ceux-ci.

D'autres choix d'organisation constituent des ressources pour le fonctionnement collectif et permettent de trouver des temps d'échange pour s'ajuster. Il ne met pas la pression à la vente et attribue une prime collective étant donné que plusieurs vendeurs peuvent contribuer à une même vente. Il organise des temps d'échanges pour se mettre d'accord avec les vendeurs 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 pour expliquer les fonctionnements, les plannings, les éventuelles augmentations pour certains postes. Si le besoin s'en fait sentir, il ferme le magasin lors périodes de basse fréquentation pour que des discussions au sein de l'équipe puissent avoir lieu. C'est ainsi que les salariés et le 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 dépasser les situations de tension.

Certains choix donnent un pouvoir d'organisation aux vendeurs qui choisissent en équipe les produits vendus. Ainsi les vendeurs passionnés trouvent dans leur travail les moyens de développer et d'éprouver leurs connaissances. Les vendeurs s'auto-forment de leur propre initiative. Leurs échanges prolongent cette montée en compétences, car ils argumentent et apprennent des autres, ce qui les prépare à conseiller les clients et évite d'avoir des argumentations contradictoires d'un collègue à l'autre face au client.

Quand l'activité des salariés contribue aux choix d'organisation

Les salariés développent des pratiques qui contribuent à certains choix d'organisation. En l'absence de pression à la vente par les résultats, les vendeurs ont développé des pratiques de recherche autonome des résultats pour connaître leur performance. Cette démarche, qui ressemble à une inversion de prescription, permet de faire des indicateurs de performance, non pas une sanction, mais une information recherchée pour comprendre comment améliorer la vente. Dans cette même dynamique, les salariés ont proposé des procédures qui ont été mises en œuvre pour améliorer la gestion et la recherche des produits en réparation.

La participation qui est ici organisée permet aux salariés d'acquérir des

compétences, de développer des fonctionnements collectifs qui sont explicitement désignés comme source de sens, de plaisir et de souhait de rester dans l'entreprise. Ici, le projet commercial se traduit par l'amélioration des conditions de travail des vendeurs.

Dans cette entreprise, les salariés ont participé à la définition du temps nécessaire pour chaque tâche considérée dans les plannings. Le chef d'entreprise « donne des marges pour les impondérables » qui permettent de disposer d'un référentiel de tâches qui respecte la temporalité de l'activité.

DISCUSSION :

Dans chaque entreprise considérée, nous avons retrouvé des compétences organisationnelles qui assurent une cohérence entre le projet d'entreprise, le cadre de travail et l'activité des salariés et qui sont distribuées entre le chef d'entreprise et les salariés.

Chaque entreprise a des modalités d'organisation différentes ce qui témoigne de notre point de vue qu'il n'existe pas de recettes organisationnelles. Par contre, il y a des décisions qui permettent le déroulement de l'activité et qui conviennent aux salariés. Le travail est faisable, ne met pas en échec et peut être regardé fièrement en partant. Ainsi dans les différentes entreprises considérées, il existe une adéquation mutuelle entre l'activité du chef d'entreprise et des salariés, où se détermine la réalité des contraintes, des moyens et de leurs effets pour soi et les autres. Des boucles vertueuses ouvrent alors des possibilités d'ajustement depuis des choix stratégiques jusqu'aux micro-adaptations au cours de l'activité de chacun. Quatre registres d'ajustements et de négociations ont pu être identifiés :

- la construction des conditions d'emploi (recrutement, contrat, rémunération, objectifs de production, missions, fiches de postes, horaires travail, actions sociales)...

- le déroulement de la production face aux événements qui surviennent.

- le dialogue et les échanges entre le dirigeant et les salariés.

- la maîtrise des contraintes physiques inhérentes aux situations de travail.

Enfin, la possibilité de dialoguer pour s'ajuster et s'entendre sur les fonctionnements, se déroule rapidement, sur la base des contacts directs entre les personnes, et peuvent se dérouler au cours de l'activité sans devenir chronophages.

CONCLUSION

L'activité du chef d'entreprise et des salariés dans les très petits collectifs de TPE que nous avons prises en compte témoignent des rapports étroits entre savoir-faire mis en œuvre au cours de l'activité et organisation du travail. Ces rapports entre savoir-faire et structure articulent l'activité ici et maintenant et la capitalisation au cours du temps de décisions d'organisation passées et à venir aussi bien au niveau de l'activité individuelle que de l'activité collective. Ces notions permettent de penser la santé au travail de manière complémentaire aux connaissances établies et ouvrent des perspectives pour appréhender l'activité des encadrants comme un objet d'analyse et d'action ergonomique.

BIBLIOGRAPHIE

- Gaillard, I., & de Terssac, G. (2013). Compétences organisationnelles et santé. *Sociologies pratiques*, 26(1), 19. doi :10.3917/sopr.026.0019
- Groupe de travail ICSI « Culture de sécurité » (2017). La culture de sécurité : comprendre pour agir. Numéro 2017-01 Cahiers de la sécurité industrielle, ICSI, Toulouse, France.
- Maggi, B. (2015). *Théorie de l'agir organisationnel*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Montmollin, M. de. (1984), L'intelligence de la tâche : éléments d'ergonomie cognitive. Berne; New York : P. Lang.
- Montmollin, M. de. (1981), *Le taylorisme à visage humain*. Paris : PUF.
- Six, F. (2016). *L'ergonome et le chantier*. Toulouse, France : Octares.
- Terssac, G. de. (2003). La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Paris : La Découverte.
- Terssac, G. de. (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.
- VIAVOICE. (2015), Risques professionnels et prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, <http://www.actu-environnement.com/media/pdf/news-24092-enquete-sst-inrs.pdf>
- Walters, D., Wadsworth, E., & European Agency for Safety and Health at Work. (2016). *Context and arrangements for occupational safety and health in micro and small enterprises in the EU: SESAME project*. Luxembourg : Publications Office.

