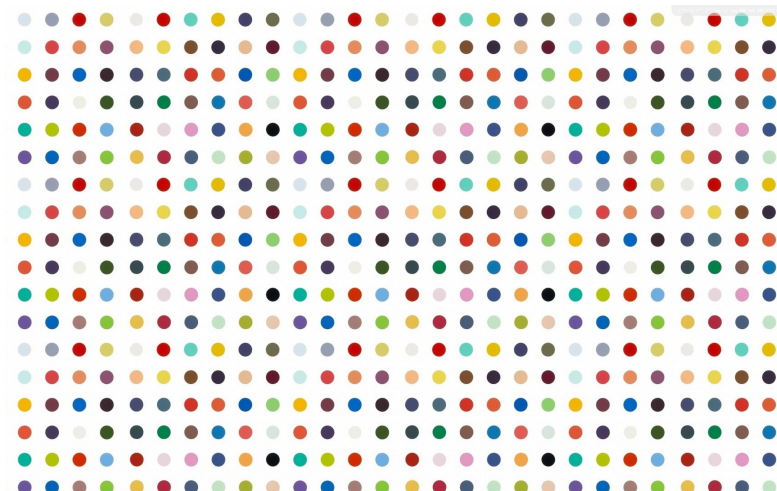




STOP : Santé, Travail, Organisation dans les Petites entreprises

Institut Régional du Travail Midi-Pyrénées

Irène GAILLARD

Maitre de conférence, Université de Toulouse, CERTOP
1 février 2015

Cette recherche a été réalisée dans le cadre de l'Institut Régional du Travail (IRT) :

- avec le soutien financier de la DIRECCTE

- et sur la base des travaux de recherche du Centre d'Etude et de Recherche : Travail, Organisation, Pouvoir (CERTOP).

Remerciements :

Nous remercions l'IRT et la DIRECCTE Midi-Pyrénées pour le soutien apporté.

Nous remercions :

- Charles Sistach et Frédéric Rodriguez qui ont initié et accompagné l'étude ;*
- Yannick Le Quentrec, Vanina Mollo et Mohammed Zendjebil qui ont participé au comité de suivi ;*
- Patrick Escandre et Michel Niezborala qui y ont apporté leur expertise ;*
- Élodie Cadei et Christophe Sorange pour leur aide.*
- les chefs d'entreprises et les salariés qui nous ont accueilli.*

Table des matières

1	Contexte de la recherche	3
1.1	Un besoin de recherche sur les questions de souffrance au travail.....	3
1.2	Le choix de la Très Petite Entreprise	4
1.2.1	Un angle mort des conditions de travail	4
1.3	De la souffrance au travail à la recherche de ce qui fait santé au travail	6
1.3.1	Le choix de la santé au travail	6
1.3.2	La TPE, un collectif	7
1.3.3	La santé au travail : un rapport équitable au travail	7
1.3.4	Le dirigeant de la TPE, un acteur clef de la santé au travail	8
2	Cadrage théorique.....	10
2.1	Approche ergonomique de la question de la santé : fondée sur la compréhension de l'activité	10
2.2	Choix théoriques : Élargissement de la notion d'activité, l'activité n'est pas que productive, il existe une « activité d'organisation »	11
3	Démarche de recherche et modalités de recueil de données	13
3.1	Périmètre de la recherche : 10 TPE qui fonctionnent bien au regard d'experts	13
3.2	Choix méthodologiques pour l'analyse des interactions dirigeants et salarié(s).....	14
4	Le bien-être au travail au cas par cas dans les TPE	16
4.1	Des choix de recrutement et commerciaux qui donnent du sens au métier et produisent de la santé au travail	16
4.1.1	Cadre de travail	16
4.1.2	Identification de boucles vertueuses qui abondent le bien-être au travail.....	17
4.1.3	Effets des boucles vertueuses sur le ressenti du travail.....	20
4.2	Des conditions de travail dures et sales où les salariés sont fiers et ont plaisir à produire, à tenir la cadence du chantier	22
4.2.1	Cadre de travail	22
4.2.2	Articulation entre l'activité du chef d'entreprise et les activités des salariés.....	24
4.3	Règles non discutables, compétences connues, reconnues et utilisées : dirigeant-salarié, chacun a son périmètre de marges de manoeuvre	26
4.3.1	Cadre de travail	26
4.3.2	Les fonctionnements qui permettent un rapport équitable au travail.....	27
4.4	La redéfinition des critères d'évaluation du commanditaire pour une reconnaissance interne du travail effectué.....	29
4.4.1	Cadre de travail	29

4.4.2	Une régulation protectrice mise en place par la direction	30
5	Discussion	31
5.1	Le bien-être au travail se produit dans les interactions qui conduisent à l'organisation effective.....	32
5.2	La place de la discussion ouverte par le chef d'entreprise.....	34
5.3	Les ajustements dirigeant-salariés qui abondent la santé au travail	36
6	Conclusion - perspective	38
7	Références	41

1 Contexte de la recherche

1.1 Un besoin de recherche sur les questions de souffrance au travail

Depuis la publication de l'ouvrage de Marie-France Hirigoyen en 1998 sur le harcèlement moral, depuis la médiatisation de suicides en milieux professionnels, la question de la souffrance au travail est au cœur des thématiques nouvelles de la santé au travail. La recherche, le législateur, l'État cherchent à comprendre et agir. Force est de constater que nos connaissances sont en constante évolution sur ce domaine. Les solutions toutes faites semblent s'éloigner définitivement au profit de démarches d'analyse site par site. Elles ne relèvent plus d'actions au niveau individuel, mais nécessitent des diagnostics partagés des situations¹ qu'il convient de mettre à jour et qui relèvent de la responsabilité du chef d'entreprise. Le problème n'est plus tant celui de l'existence de pervers-harceleurs en milieu de travail, mais bien plus, de comprendre ce qui dans le travail porte atteinte à la santé des individus et des collectifs, notamment l'organisation du travail².

Les années 2008, 2010 ont donné lieu à la signature de deux accords interprofessionnels sur la question du stress professionnel et sur la question du harcèlement et de la violence en milieu de travail. Le dernier accord-cadre d'octobre 2013 pour la prévention des risques psychosociaux témoigne de l'évolution des connaissances ces dernières années sur la question. Il s'agit faire de la prévention primaire du mal-être au travail un projet continu pour chaque entreprise à partir de la compréhension de ce qui dans le travail porte atteinte à la santé de chacun. Les facteurs de risque connus et reconnus par ce dernier accord sont des déterminants du sens du travail. Ce sens du travail résulte du rapport entre ce qui est demandé, les modes d'organisation et de management, les fonctionnements collectifs qui existent, les valeurs de l'entreprise, les conditions socio-économiques de production qui sont plus ou moins certaines. Les systèmes d'explication sont donc passés de la question des relations inter-individuelles, fondées sur des mécanismes psychologiques, à des questions fondées sur le rapport qui s'établit entre l'individu et les fonctionnements de l'entreprise.

La question du rôle du management comme composante fondatrice de la santé au travail est aujourd'hui identifiée, établie et commence à être travaillée. Le législateur en créant l'obligation de sécurité et de résultat pose et renforce la responsabilité au plus haut de

¹ 22 oct 2013, accord cadre pour la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique.

² Accord interprofessionnel « violence et harcèlement » de 2010

l'entreprise. Les facteurs de la DARES³, repris par le collège d'expertise des risques psychosociaux,⁴ capitalisent près d'une dizaine d'expertises publiques sur la question⁵. Ces facteurs qui font consensus identifient des champs qui sont le propre des décisions des managers (charge de travail, organisation du travail, fonctionnement collectif, valeurs, ambiances physiques, situation socio-économique). Ainsi, si à ce jour de nombreuses connaissances existent le problème perdure, voir se développe.

En 2012, l'Institut Régional du Travail de Midi-Pyrénées a souhaité participer à cet effort de recherche sur les questions de souffrance au travail. L'état des lieux des connaissances nous a permis de faire plusieurs constats qui nous ont permis de reformuler le projet de recherche à partir de choix fondateurs.

1.2 Le choix de la Très Petite Entreprise

1.2.1 Un angle mort des conditions de travail

La question de la souffrance au travail est principalement étudiée à partir de situations de travail dans de grandes entreprises. Les noms de France Telecom, Renault sont devenus symboliques de la question. Or, les situations vécues par les salariés dans les grandes entreprises sont profondément différentes de celles des salariés qui travaillent dans de très petites entreprises (c'est-à-dire moins de 10 salariés).

Dans la très petite entreprise, le salarié est en contact direct du dirigeant et de l'objet de la production. 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 sont définis dans un espace beaucoup plus restreint. Quelles sont donc les formes de difficultés que rencontrent les 4 millions de salariés qui travaillent dans ces entreprises de moins de 11 salariés et qui représentent 20% des salariés du privé ? Quels liens s'instaurent-ils entre les salariés et le fonctionnement de l'entreprise ?

³ Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques

⁴http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf

⁵ Rapports Nasse et Légeron, Lachman, Gollac...

Le pari que fait cette recherche est que le travail dans la très petite entreprise est exemplaire pour notre thème de recherche et constitue un périmètre de recherche capable d'apporter des connaissances nouvelles en matière de qualité de vie au travail et de santé. Il s'agit d'un système moins vaste que l'organisation d'une grande entreprise, dont les ressorts qui mettent en jeu ce qui est "perçu et vécu" par les sujets au travers des fonctionnements, de la structure, des règles de l'entreprise sont révélateurs des mécanismes de santé au travail.

Par contre, nous avons tenu compte du fait que la souffrance au travail ne se voit pas facilement dans la très petite entreprise, du fait de sa petite taille qui la rend peu visible, mais aussi parce que les situations dégradées aboutissent plus généralement à un licenciement ou à une "rupture conventionnelle" entre les salariés et le dirigeant (nous reviendrons plus loin sur ce point). De plus, sur de faibles effectifs, le malaise installé peut vite remettre en cause la pérennité de l'entreprise. Toutes les entreprises rencontrées dans le cadre de cette étude ont traversé des périodes de tension et de conflit mettant en cause les fonctionnements, les relations interindividuelles et la performance de l'entreprise. Il a été choisi de s'intéresser à des entreprises qui "vont bien" pour mieux comprendre les mécanismes qui abondent un rapport équitable dans les situations de travail où les personnes n'ont pas à développer de stratégie de protection pour agir, communiquer, interpréter, se positionner dans leur situation de travail.

La petite taille de l'entreprise constitue en soi un observatoire privilégié dans la mesure où sur la base d'un petit collectif mêlant salariés et dirigeant(s) les décisions à court, moyen et long terme sont prises. La TPE a pour caractéristique le fait que le dirigeant a le pouvoir d'agir sur un ensemble de paramètres très différents, mais pourtant très intriqués et importants comme déterminants des situations de travail. Il décide des orientations stratégiques de l'entreprise, définit le cadre de travail, décide de l'organisation des effectifs, des horaires... Il fixe la performance attendue et détermine le cadre de travail des salariés. Il est également souvent en prise directe avec les salariés et connaît bien le terrain. La TPE ne dispose pas d'instances de dialogue social. Il n'existe pas de CHSCT. La question des conditions de travail se traite dans des rapports directs entre salariés et dirigeant.

1.3 De la souffrance au travail à la recherche de ce qui fait santé au travail

Plusieurs raisons ont présidé au choix de cadrage de la recherche sur le plan théorique et méthodologique.

1.3.1 Le choix de la santé au travail

A l'origine du projet, l'Institut Régional du Travail de Midi-Pyrénées souhaitait travailler sur la question de la souffrance au travail. Si ce terme peut être pris dans son sens courant, en recherche, il fait référence à un des processus d'atteinte à la santé propre au champ des risques psychosociaux formalisé par Christophe Dejours. La notion de souffrance au travail est le résultat d'un processus long de dégradation décrit par Christophe Dejours (1998) dans l'ouvrage "souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale". Elle est liée aux rapports qui s'instaurent entre l'histoire individuelle de chaque sujet qui comporte ses projets, ses espoirs, ses désirs et l'organisation sur travail. Cette dernière peut entrer en collision avec ce point de vue individuel. Ce type de situation entraîne une souffrance aux multiples effets en cascade liés à des stratégies individuelles de protection, au dysfonctionnement des collectifs, à un management qui conduisent à des situations dégradées.

Ces conséquences rendent plus opaques et plus flous l'analyse des rapports qui se jouent entre les individus, leur santé et l'organisation du travail. Pour cette raison, le choix a été fait de traiter de la question en partant des situations de travail dans lesquelles les personnes entretiennent un rapport équitable entre le salarié et l'entreprise, source de plaisir et de satisfaction au travail. De cette manière les données collectées ne sont pas le reflet des stratégies de protection que les acteurs ont développées. Nous considérons que nous pouvons ainsi mieux accéder aux ressorts de la production de la santé au travail.

1.3.2 La TPE, un collectif

La TPE constitue un petit collectif structuré autour du couplage dirigeant – salariés. Il s'agit d'un collectif de plusieurs individus poursuivant des buts partagés et des buts individuels, dans le cadre d'une organisation collective du travail (des règles, des pratiques ...). Les fonctionnements de ce collectif sont traversés par :

- les relations de pouvoir propre au contrat de travail qui est un contrat de subordination et qui donne le pouvoir au dirigeant de donner des directives, de contrôler et de sanctionner le travail réalisé. Le travail peut prendre la forme de coopération, de collaboration, de co-activité ;
- les relations avec les commanditaires, les réseaux ; notamment la relation au client qui est un prescripteur fort des conditions du travail (Askenazy 2004),
- le chef d'entreprise peut être propriétaire ou non ;
- la mission peut être soit en lien avec les activités du secteur privé ou les missions du secteur public ;
- les secteurs de production sont plus ou moins concurrentiels.

Tous ces facteurs structuraux déterminent les caractéristiques temporelles, matérielles, fonctionnelles, communicationnelles du travail avec lesquelles se développe l'activité réelle de travail. Elle pose un cadre de travail qui est tour à tour une ressource et une aide, ou contrainte et astreinte. Dirigeant et salariés partagent ainsi une partie de leur environnement de travail.

1.3.3 La santé au travail : un rapport équitable au travail

La santé ici n'est pas prise comme l'absence de maladie. Elle est liée à la notion de bien-être au travail dans le sens où elle est vue comme la résultante d'un rapport intime au travail, fondé sur le sens du travail. Ce sens du travail repose aussi bien sur ses visées, que sur la vision retenue pour le mener et sur les moyens pour le mener. Dans ce rapport aux moyens, il ne s'agit pas uniquement de les envisager sous l'angle des outils, mais d'en comprendre les ressorts moins visibles liés aux choix organisationnels. Ces choix organisationnels ne sont

pas le fruit de décisions arbitraires, ils capitalisent des processus de régulation de plusieurs rationalités en jeux dans l'entreprise (économie, qualité, modèle commercial...), ils ont fait l'objet d'ajustements et d'un travail de production du cadre de travail. Ces processus sont déterminés par les moyens que chacun a de renégocier le cadre du travail qui lui est donné lorsque ce dernier ne convient pas au regard de "ceux qui font". La santé est donc la production d'un processus dynamique lié aux interactions entre le cadre de travail et l'activité réelle du sujet. Elle repose sur l'organisation du travail que l'on peut définir ici dans un premier temps comme l'ensemble des règles connues et plus ou moins reconnues de tous. Le pendant de la souffrance au travail est le plaisir et le développement au travail. Ce sont ces ressorts que nous cherchons à comprendre pour la construction de situations de travail qui abondent la santé et non pas y portent atteinte.

1.3.4 Le dirigeant de la TPE, un acteur clef de la santé au travail

La santé au travail est largement liée au travail de l'encadrement et de la direction. Nombre d'études cherchant à comprendre l'efficacité des interventions en santé et sécurité du travail identifient la posture managériale comme un élément déterminant de cette réussite. Ceci à tel point que sans engagement des directions, l'intervention en milieu de travail peut être tout à fait vaine. Il est à remarquer que les études sur les risques psychosociaux analysent très finement ce qui se passe au niveau des salariés, mais ne portent pas forcément un regard aussi analytique sur le travail des dirigeants. Notre propos est un peu caricatural dans la mesure où des recherches sur la mise en débat du travail se développent actuellement et ouvrent sur la figure des dirigeants. Mais force est de constater que le travail d'encadrement n'est pas aussi finement analysé.

Le choix de l'étude STOP est de considérer que l'activité du dirigeant de la TPE est couplée à celle des salariés. En raison du couplage entre les décisions des dirigeants et l'activité des salariés, la logique des dirigeants est largement à prendre en compte comme celle de tout autre salarié.

Pour résumé, nous considérons que le plaisir et la santé au travail sont un processus lié à la production de rapports équitables entre les trajectoires des salariés et les fonctionnements de l'entreprise déterminés en partie par les choix des dirigeants. Ces équilibres sont la base d'un travail d'organisation, où le cadre de travail et les règles de fonctionnement intègrent à la fois les exigences du travail à faire et la réalité du terrain qui engage l'activité réelle des salariés,

leur santé et leur performance au final. La TPE constitue un collectif exemplaire des liens qui se jouent entre la structure, le management, l'organisation et la santé au travail, car ce double mouvement de prescription réciproque y est vécu sur la base d'un petit collectif.

2 Cadrage théorique

Cette recherche repose sur plusieurs postulats qui déterminent le choix de la problématique, de la démarche et d'analyse des données.

2.1 Approche ergonomique de la question de la santé : fondée sur la compréhension de l'activité

Le travail repose sur une approche ergonomique des situations de travail considérées. La santé résulte de ce qui se joue au cours de l'activité. Il s'agit donc de considérer que c'est en allant à la découverte du terrain, du déroulement du travail réel que la production de la santé au travail peut être comprise. La santé au travail se joue au cours de l'activité au travers des régulations possibles au cours de l'activité entre : ce qui est produit, les ressources de la personne (compétences, engagement physique...); les effets de l'activité sur la production pour l'entreprise et pour la personne en terme de difficultés ou de satisfactions. Nous faisons directement référence au modèle de l'activité dit « schéma à 5 carrés », formalisé par Jacques Leplat, Gilbert De Terssac et Xavier Cuny. Il s'agit d'une approche clinique des situations et systémique ou tout type de composante de la situation de travail peut-être déterminant des fonctionnements à partir du moment où elles sont constitutives de l'activité de travail.

La recherche s'appuie sur une conception de l'activité comme une activité située, coproduite par les compromis, les régulations que le sujet, le salarié sont amenés à élaborer. L'activité est un espace d'effectivité où les contraintes, les visées, les objectifs sont confrontés, concertés et négociés. Elle répond à différents critères de production qui mêlent le point de vue de l'entreprise, du collectif de travail et du sujet et où la santé peut s'y développer ou au contraire être une des variables d'ajustement au profit d'autres exigences. Cette recherche se met en position d'apprendre du terrain et non pas en vue de l'utiliser comme terrain de validation d'hypothèses préétablies. Nous ne partons pas avec une grille d'observation préétablie.

2.2 Choix théoriques : Élargissement de la notion d'activité, l'activité n'est pas que productive, il existe une « activité d'organisation »

La santé au travail se construit comme nous l'avons mentionné dans un rapport équitable au travail où salarié(es) et entreprise sont dans des rapports « vertueux », où les visées des deux parties convergent, s'ajustent, s'accordent, se coordonnent, sont cohérents. Partant des travaux en cours au CERTOP⁶ sur le travail d'organisation défini par Gilbert De Terssac (2003), nous considérons que les règles, les modalités de travail, les manières de faire... sont le fruit des interactions entre ce qu'il y a à faire, et les pratiques effectives pour faire au coeur l'activité réelle. Ainsi l'organisation est le produit de l'activité réelle de chacun sur la base de différents espaces d'effectivité des activités de travail :

- la structuration hiérarchique des entreprises et les projets qui mettent en jeu des acteurs du plus haut de l'entreprise, du groupe, en passant par les acteurs de l'exécutif directeurs, chefs de service, encadrants, et opérationnels , exécutants ;
- l'activité de chacun vu comme l'ensemble des actions, des interprétations, des communications qui sont socialement situées (Theureau) ;
- et des relations de pouvoirs, d'entente et de mé-entente, de relations personnelles dont l'ergonomie à du mal à se saisir, car elles se dérobent à l'observation au cours des analyses d'activité.

Cette perspective nous conduit à l'élargir la notion d'activité comme espace de construction de la santé :

- D'une part, il existe une activité que nous nommerons "productive" qui correspond à l'ensemble des actions, des communications, des interprétations socialement situées et qui abondent la production, le travail à réaliser ;
- d'autre part, il existe aussi des activités qui permettent des ajustements, des renormalisations du travail à faire, des repositionnements dans le système de travail qui sont au final déterminantes de la qualité de vie au travail dans la mesure où elles permettent de construire les situations d'activité productives vivables là où elles étaient problématiques au regard du travail réel. Ces activités sont :

⁶ Centre d'Etude et de Recherche : Travail, Organisation, Pouvoir.

- soit intégrées dans l'activité productive, dans les décisions, les gestes professionnels, les savoir-faire ;
- soit elles donnent lieu à des « activités constructives » des situations de travail, qui permettent de transformer la situation de travail en assurant une activité productive dans de meilleures conditions de rapport au travail.

Dans ces activités d'ajustement, les salariés retravaillent les modalités de travail (Gaillard, De Terssac, 2014 ; Gaillard et al., 2013). Il peut s'y jouer une recherche de concertation et de la renégociation des conditions d'activité qui ne passe pas nécessairement par la mobilisation des relations de travail. C'est-à-dire une forme de travail d'organisation. Cette perspective rejoint en partie la prise la reconnaissance de l'importance des espaces de débat qui mobilisent les recherches actuelles à partir des travaux de Desschessahar (2013) et qui soulignent combien le travail d'organisation défini par Gilbert de Terssac (2003) prend de l'importance dans le contexte présent d'intensification du travail qui est largement constaté. C'est bien au niveau des régulations locales qu'elles soient individuelles ou collectives, que se jouent simultanément la production de l'entreprise et la santé au travail. Ces régulations peuvent reposer sur la recherche de ressources hors de l'entreprise ou encore la mobilisation des acteurs du dialogue social. Nous considérons que toutes ces activités relèvent de l'activité de travail, et participent de la production de la santé et du bien-être au travail. Elles entrent mal dans les découpages disciplinaires et institutionnels.

Nous considérons que c'est à la fois au cours de l'activité et par les activités autour de l'activité productive que les mécanismes de régulations au niveau des situations de travail produisent les conditions effectives de travail qu'elles soient bonnes ou mauvaises pour la santé. Ces activités d'ajustement en l'absence d'instances de dialogue social existent dans la TPE et donnent à voir des pratiques vertueuses protectrices de la santé.

3 Démarche de recherche et modalités de recueil de données

3.1 Périmètre de la recherche : 10 TPE qui fonctionnent bien au regard d'experts

À l'appui de cette conception du sujet, il a été choisi d'aller à la rencontre de TPE qui ont été identifiées par des regards experts comme étant des entreprises qui fonctionnent bien du point de vue de la qualité de vie au travail. Ainsi dix entreprises ont été identifiées par des médecins du travail, des membres de l'IRT ou de la DIRECCTE faisant partie du groupe de suivi de la recherche.

Le critère retenu est de considérer des entreprises de moins de 10 salariés, sans distinction du secteur de production.

Entreprise	Commune
Entreprise d'Installation de réseau électrique	Carbonne
Entreprise : plaquistes et plâtres	Encausse les thermes
Peinture en BTP	Toulouse
Bâtiment BTP, installation de réseau d'eau	Cassagnes-Bégonhès
Magasin de Vélos	Toulouse
SCOP Charpente	Toulouse

Mission d'insertion par l'emploi et la formation	Ariège
Organisme de formation dans le secteur médical et sanitaire	Labège
Salon de coiffure	Zone périurbaine de Toulouse
Clinique vétérinaire	Revel

Tableau récapitulatif des entreprises participantes

3.2 Choix méthodologiques pour l'analyse des interactions dirigeants et salarié(s)

L'approche ergonomique est centrée sur des méthodologies propres à l'analyse de l'activité fondée sur l'observation de l'activité, complétée par des entretiens pour accéder au point de vue des salariés ou du chef d'entreprise.

La problématique de recherche nous décale des méthodes canoniques de l'analyse de l'activité. En effet, ce qui est « perçu et vécu » des situations de travail n'est qu'en partie lié à la situation « ici et maintenant ». D'une part, les attentes, les savoir-faire, les valeurs sont liés au parcours et à la trajectoire de chacun, d'autre part l'ensemble des règles formelles, coutumières ne sont pas matériellement observables et ont été définies précédemment. Par contre, nous considérons que les fonctionnements dans l'entreprise, son organisation sont largement « racontables et commentables ». C'est donc sur la base d'entretien avec les dirigeants et les salariés des TPE que nous avons obtenus au plus près du terrain sur lesquels nous nous sommes principalement basés. Ces entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail. Nous avons placé les personnes en situation de verbalisation de situation de travail pour comprendre comment ils agissent et quels sont les ressorts de leur satisfaction au travail. Au-delà des entretiens, des observations ont pu être réalisées pour comprendre les conditions de travail vécues et mettre en rapport les récits des acteurs et les situations de travail.

Le thème de la recherche nécessite de prendre en compte l'activité du dirigeant et des salariés, car c'est entre eux que se jouent les ajustements concernant le cadre de travail et les

objectifs à tenir. Considérant que le sens du travail est lié au couplage de ces deux activités, l'analyse des fonctionnements dans les entreprises rencontrées a reposé sur :

- des entretiens avec les dirigeants ;
- des entretiens avec les salariés ;
- l'observation de situation de travail.

L'analyse consiste à comprendre les motifs des décisions des uns et les effets de ces décisions pour les autres. Les entretiens ont reposé sur des questions ouvertes visant à faire s'exprimer les personnes sur le déroulement de leur travail et afin de repérer :

- les règles établies et leur perception de ces règles, leur éventuel rôle dans la production de ces règles ;
- le récit des situations de travail où ils trouvent du plaisir et de la satisfaction du travail effectué ; nous recherchons les liens qui s'établissent dans les situations de travail au regard du schéma à cinq carrés.
- identifier les modalités d'action et de régulation face à des situations de travail ressenties comme problématiques.

4 Le bien-être au travail au cas par cas dans les TPE

Le caractère multifactoriel des risques psychosociaux et la dimension extrêmement individuelle et subjective de ce qui est « perçu et vécu » de son travail par les salariés nous conduit à décrire les données collectées par type d'équilibre établi abondant le bien-être au travail. En effet, il existe une diversité de configurations de fonctionnement des entreprises qui fondent la qualité de vie au travail des salariés que nous avons pu rencontrer.

4.1 Des choix de recrutement et commerciaux qui donnent du sens au métier et produisent de la santé au travail

4.1.1 Cadre de travail

Nous rendons compte ici d'un magasin de produits de loisir acheté 4 ans au paravent alors qu'il était en difficulté financière. Ce magasin fait face à un marché concurrentiel. Le chef d'entreprise emploie ses salariés en CDI. Partant du choix de vendre des produits techniques et chers, il en définit des règles de fonctionnement qui déterminent le cadre de travail. 4 ans après achat de ce commerce, il s'avère que le magasin a triplé son chiffre d'affaires et que les salariés expriment une grande satisfaction vis-à-vis de leur emploi. Ils ne souhaitent pas partir et expriment le sentiment de travailler en équipe dans un environnement qu'ils aiment.

Le chef d'entreprise a fait des choix. Les salariés travaillent 38h, les heures supplémentaires sont payées, ce qui lui donne de la flexibilité. Il fait le choix d'établir des plannings fixes qui sont discutés avec les salariés. Il diversifie ses modes de recrutement par l'apprentissage, par les réseaux et pôle emploi, mais veille toujours à rechercher des salariés passionnés du produit vendu. Il emploie en CDI et recrute sur la base de l'expérience et de la passion du salarié pour le produit. Sa présence au quotidien dans le magasin lui permet des échanges au « fil de l'eau ». Il organise une réunion formelle par mois sur les fonctionnements et peut fermer son commerce en heures creuses s'il est nécessaire de réunir l'équipe.

4.1.2 Identification de boucles vertueuses qui abondent le bien-être au travail

La stratégie commerciale l'a amené à faire des choix d'organisation de la vente peu classiques par rapport aux pratiques courantes de la vente. Considérant que les produits sont chers et qu'il vise une clientèle de passionnés, il a fixé pour objectif aux salariés de savoir prendre le temps avec le client, de ne pas faire de pression sur les clients pour obtenir la vente. En conséquence, il a mis en place une prime non pas individuelle, mais collective et il a choisi de ne pas donner les chiffres de ventes réalisés (stratégie peu habituelle dans le secteur de la vente). Ce cadre de travail, qui correspond à une déclinaison des modalités de ventes visées par le chef d'entreprise, constitue pour les salariés un environnement source de multiples satisfactions. Plusieurs mécanismes vertueux pour les conditions de travail et la performance de ce commerce émergent des données collectées :

- un système de prime qui renforce le soutien du collectif de vente : À partir d'un système de prime collective, les salariés ont développé des règles d'entre-aide qui sont possibles du fait de l'absence de mise en concurrence interindividuelle. Ainsi en cas d'absence ou de congés d'un vendeur, son rayon est tenu. Ce fonctionnement est une véritable source de satisfaction. Ceci d'autant plus que très généralement dans les commerces plus classiques le retour des congés est souvent pénible pour les vendeurs en charge d'un rayon, car le rayon n'a pas été maintenu. En effet, la rémunération individuelle s'oppose à la tenue partagée des rayons entre les vendeurs en cas d'absence. Ce mécanisme entre-aide n'est pas qu'une aide à l'activité du vendeur à son retour, il est une vraie source de renforcement des fonctionnements collectifs ;

- alors que le chef d'entreprise ne donne pas les chiffres de résultats des ventes, les salariés vont les chercher. Il est intéressant que les vendeurs ressentent le besoin de disposer de cette information. Dans cette démarche, l'information n'est pas synonyme d'évaluation-sanction, mais elle prend alors pour le vendeur le sens d'une information qui l'aide à évaluer ce qui a été réalisé, ce qui a fonctionné, ou non dans ma manière de travailler. Cette position est favorable à un travail réflexif permettant de développer des compétences. On retrouve ici la construction d'un environnement capacitant au sens de Falzon et Mollo (2009) où le salarié a des ressources pour se mettre en position de praticien réflexif (Schön, 1994).

La culture de la vente que met en place le chef d'entreprise conduit les vendeurs à considérer que le temps avec le client, même s'il ne conduit pas immédiatement à une vente, la produira ultérieurement. Ainsi, ce qui pourrait être considéré comme un temps improductif de la vente dans une certaine acception de production immédiate de type Lean, devient en fait un temps productif par l'investissement dans la relation client qui sera constructif d'une

vente à venir. Ainsi utilisés, les chiffres de vente deviennent des outils d'information sur sa performance sans être pour autant des chiffres de sanction. Des moyens en temps sont donnés aux vendeurs pour produire une relation à la clientèle au niveau souhaité par le chef d'entreprise. Il y a donc une cohérence entre les objectifs du chef d'entreprise, les valeurs, la conception de la vente des salariés qui sont passionnés du produit et les moyens qui leur sont donnés en temps.

- le fait de travailler dans le cadre de CDI fait que les vendeurs ne ressentent pas la peur de perdre leur emploi. La satisfaction au travail et la stabilité de leur emploi nourrissent leur souhait de rester durablement dans l'entreprise. Ainsi on a pu observer que du coup, ils développent une activité qui est partagée avec le chef de l'entreprise autour de la réussite du magasin. Ils développent des savoir-faire de contrôle de la performance de l'entreprise et peuvent même être amenés à avoir des exigences quant à la performance de leurs collègues. Ainsi nous avons pu constater un autocontrôle du collectif sur le rôle de chacun et des ajustements entre les salariés sans intervention du chef d'entreprise. Le partage des enjeux de la réussite du magasin avec le chef d'entreprise conduit ici à la construction d'un collectif finalement exigeant. Cette évolution du collectif peut aussi le transformer en un collectif qui peut mettre en difficulté un salarié. Le chef d'entreprise doit savoir réguler ce rôle du collectif de salariés.

- Le rôle du recrutement : le fait de recruter des passionnés couplés aux conditions d'emploi vécues comme satisfaisant produit une forte qualité de l'accueil et d'information des clients, la possibilité d'échange de connaissance entre salariés.

- la participation des salariés : La participation des salariés prend plusieurs formes. D'une part, ils ont la possibilité de proposer et de mettre en place de nouvelles procédures. Par exemple, le fonctionnement et le rangement de l'atelier de réparation ont été ajustés par les vendeurs. D'autre part, les salariés participent au choix des produits vendus. Le chef d'entreprise considérant qu'un vendeur sera d'autant meilleur qu'il est lui-même convaincu de la qualité des produits qu'il veut, il a fait le choix de faire participer les salariés à la sélection des gammes de produits vendus. En conséquence, les salariés développent leurs compétences, car ils travaillent les caractéristiques du produit pour participer à la discussion sur le choix des gammes qu'ils auront à vendre. Ils développent des compétences techniques, apprécient le produit vendu et s'impliquent dans la vente plus facilement, car ils sont convaincus des arguments de vente qu'ils ont à développer. Dans la mesure où les gammes vendues correspondent à leurs propres choix, ils ne sont pas mis en situation de vendre des articles dont ils ne sont pas convaincus de la qualité. De cette manière, les vendeurs ne sont pas mis en position de conflit éthique.

D'autres règles renforcent la cohérence entre la stratégie commerciale et le cadre de travail :

- Par exemple, en cas de conflit avec un client, le chef d'entreprise a pour principe de soutenir les salariés. Les vendeurs ne sont donc pas mis en porte à faux, ou ne sont pas utilisés pour calmer une situation de conflit. Ils trouvent ici un soutien qui ne les discrédite pas face au client en tant que professionnels. Cette règle ne préjuge pas d'un recadrage par le chef d'entreprise si nécessaire, mais jamais en présence du client.
- Le chef d'entreprise a également mis en place une procédure pour que le vendeur ne reste pas seul en cas de conflit et qu'il sache faire appel à une autre personne qui peut intervenir afin de désamorcer une situation tendue avec la clientèle.
- Il permet la discussion sur certains aspects du travail concernant la répartition des tâches, les tensions qui surviennent.
- Lorsqu'il ne peut pas donner de prime, il en explique les raisons.

Tous ses éléments contribuent à une situation de travail "perçue est vécue" comme intéressante, riche pour les salariés, créant une ambiance de travail agréable, permettent un engagement des salariés dans leur travail. Cette qualité de vie au travail est de plus productive pour le magasin. Elle est perçue par les clients, ce qui assure le retour des clients et bien évidemment conduit les salariés à souhaiter rester dans l'entreprise. Les objectifs de l'entreprise sont en partie partagés, en cohérence avec ceux des salariés qui identifient le lien entre leur activité et la réussite de l'entreprise.

Il est à souligner dans cette configuration de bien-être au travail que nous avons identifiée est produite à partir de l'interaction entre le chef d'entreprise et le(s) salarié(s). Ici, le chef d'entreprise a une conception du magasin qu'il veut, il en tire les conséquences pour que le cadre de travail et les moyens donnés soient cohérents avec ses objectifs pour l'entreprise. Par ailleurs, les salariés ont des marges de manœuvre importantes concernant leurs manières de faire.

4.1.3 Effets des boucles vertueuses sur le ressenti du travail

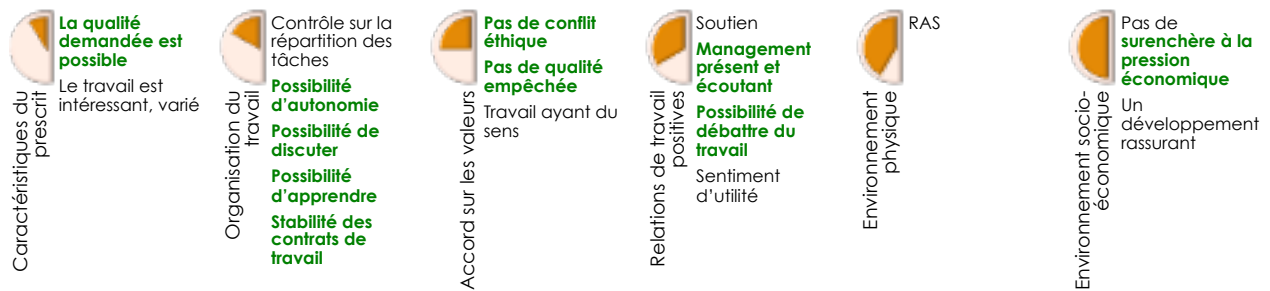
Toutes ces boucles vertueuses mettent en relation le cadre de travail, les choix d'organisation, l'activité des vendeurs et la production de la santé au travail de la qualité de vie au travail. C'est ainsi que l'on comprend les ressorts qui permettent de comprendre le tableau positif de cette situation de travail au regard des facteurs de risques psychosociaux largement reconnus par la DARES⁷.

La figure suivante présente les facteurs protecteurs qui existent dans ce magasin selon les six catégories de facteurs reconnus. Ces facteurs traduisent la résultante de la situation de travail au niveau de ce qui est vécu par les salariés. Cette forme de diagnostic repose sur l'analyse qualitative du contenu des entretiens et des observations faites.

Ces facteurs résultent des interactions qui se jouent entre l'activité du chef d'entreprise, ces choix, le cadre de travail et la possibilité des salariés de se positionner dans le système de travail. La cohérence entre les différentes composantes du système explique cette situation de bien-être des salariés, ressentie jusqu'aux clients. Les activités du chef d'entreprise, des salariés et des clients s'articulent et se complètent.

⁷Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques

Atouts au regard des critères la Dares (le bien-être au travail est multifactoriel)



34

Fig 1. Facteurs de bien-être au travail dans le magasin de matériel de loisir au regard des facteurs de risques psychosociaux de la DARES

La lecture détaillée de la situation de travail dans ce magasin permet de comprendre les ressorts de la qualité de vie au travail des salariés. Ces ressorts, que nous avons aussi appelés boucles vertueuses produisent les conditions d'un bien-être au travail.

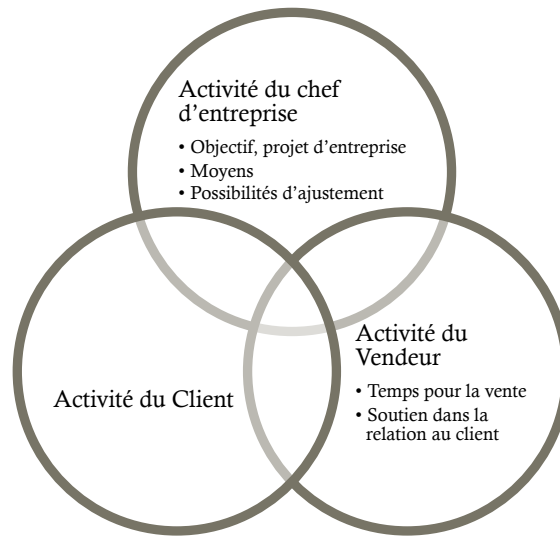


fig2 : les activités des acteurs du système sont mises en cohérence par les fonctionnements du travail.

La situation de vente produite et dans laquelle évoluent les salariés repose sur une cohérence entre l'activité du dirigeant, des acheteurs et la position du vendeur.

4.2 Des conditions de travail dures et sales où les salariés sont fiers et ont plaisir à produire, à tenir la cadence du chantier

4.2.1 Cadre de travail

Dans une autre entreprise de pose de réseaux d'eau, identifiée comme étant une entreprise où les salariés expriment plaisir et satisfaction de travailler, d'autres processus que ceux vus précédemment ont pu être identifiés. Ils contribuent à un équilibre équitable du point de vue des salariés concernant leur rapport au travail. Tout porte à s'étonner, car les salariés sont soumis à un travail qui présente des risques d'enfouissement, de heurts avec la pelle mécanique. Le travail nécessite un engagement physique. 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, à la

répétitivité, à l'isolement des sites, à des chantiers éloignés qui empêchent de rentrer au domicile le soir.

Pourtant ils expriment, le plaisir et la fierté de ce qui est produit : apporter l'eau, *“amener l'eau à des maisons qui ne l'ont pas, faire des canalisations de 10km, alimenter les petits villages”*. La satisfaction d'avoir du matériel moderne et récent, de trouver le chantier beau en partant, et la satisfaction de travailler en équipe.



Fig 3 : Mise en place d'un tuyau dans le cadre de la pose de réseau d'eau en plein champ

L'analyse des entretiens et les observations montrent ce que nous appellerons « l'intelligence du management au quotidien ». Par le terme d'intelligence, nous voulons mentionner le niveau d'intelligibilité du travail réel des salariés auquel parvient le chef d'entreprise pour choisir les règles de fonctionnement de son entreprise. D'une part, le chef d'entreprise connaît les difficultés du travail et les reconnaît, mais aussi, il les prend en compte dans ses décisions. Par ses actes qui intègrent la question de la prévention des risques professionnels, sans discussion, ou négociation, les salariés identifient les connaissances du travail réel du chef d'entreprise et en acceptent d'autant plus les choix. On est donc dans une configuration de connaissances mutuelles⁸ qui rend les actions des uns et des autres intelligibles pour chacun et renforce la pertinence des activités de chacun. Cette connaissance mutuelle permet un accord entre salariés et chef d'entreprise qui donne du sens au travail même lorsque les conditions sont difficiles du point de vue de l'observateur extérieur. Ainsi dans ce cas, le chef d'entreprise a des actions qui limitent les aspects négatifs de la situation de travail.

⁸ Au sens de Sperber et Wilson

4.2.2 Articulation entre l'activité du chef d'entreprise et les activités des salariés.

Le chef d'entreprise donne des moyens qui servent à la performance des chantiers (ce qui permet de tenir la cadence) et qui sont source de satisfaction, car les salariés bénéficient d'outils modernes et performants. Ainsi, l'investissement tous les deux ans dans une pelle mécanique récente, prenant en compte la réduction des contraintes du milieu (élimination des vibrations, limitation du bruit...) est un élément fort de satisfaction. Cet investissement donne des moyens efficaces, mais aussi valorise les ouvriers qui donnent à voir des outils modernes sur « leur chantier », et ont le plaisir de conduire une pelle performante.

Au-delà du choix d'investir dans des outils périodiquement renouvelés, le chef d'entreprise ouvre la discussion sur la question des contraintes de certains chantiers sur la vie hors travail. C'est ainsi que nous avons vu qu'il organise les horaires de façon à ce que, si les ouvriers sont en déplacement loin de leur domicile en semaine, ils puissent être chez eux le vendredi après-midi. C'est ainsi qu'au-delà des règles réglementaires du temps de travail, salariés et chef d'entreprise peuvent être amenés à des choix qui ne mettent pas forcément au premier plan la sécurité du travail, au profit de la qualité de vie hors travail. Ces arbitrages partagés satisfont les salariés qui y trouvent une manière d'amoindrir les contraintes d'un chantier loin. Le chef d'entreprise travaille les conditions d'emploi en ouvrant la discussion sur les horaires pour trouver des accords sur la contrainte de l'éloignement des chantiers.

Par ailleurs, le chef d'entreprise peut être amené à renégocier les termes d'un devis pour arrêter un travail qui s'avère sur le terrain intenable. Le chef d'entreprise en renégociant les termes d'un devis impossible à tenir sur le terrain préserve directement la santé des salariés en supprimant des conditions de travail exposantes. Par exemple, au cours d'un passage sur le chantier, nous avons constaté que le chef d'entreprise prend en compte un salarié qui lui explique que le sol étant très dur, il est difficile de respecter les termes du devis. Sans autre débat ou discussion, le chef d'entreprise prend la décision de rediscuter les termes du devis auprès du client, le conseil général, alors même que le client souhaitait un perçage du sol et non une tranchée traversant la route. Il y a ici une articulation forte entre le travail du chef d'entreprise et celle des salariés, car les actions du chef d'entreprise aménagent les conditions de travail des salariés en fonction du déroulement du chantier. Il a ici un rôle protecteur de situations exposantes.

Le fonctionnement de l'entreprise conduit au fait que si ce travail est difficile, il a du sens pour les salariés tout comme pour le chef d'entreprise. Il est source de satisfaction et donne lieu à un emploi où les ouvriers ont envie de rester et où la difficulté est acceptable, tout en obtenant une vitesse de chantier assurant la pérennité économique de l'entreprise.

Le chef d'entreprise travaille également les conditions d'emploi qu'il propose en ayant une politique de salaire sensiblement supérieur aux pratiques du territoire (+ 8% à 10%), et en assurant un intéressement pour ses salariés.

Au regard des facteurs de risques psychosociaux établis par la DARES ces interactions entre salariés et le chef d'entreprise permettent d'établir des processus qui abondent le bien-être au travail et équilibrent les contraintes.

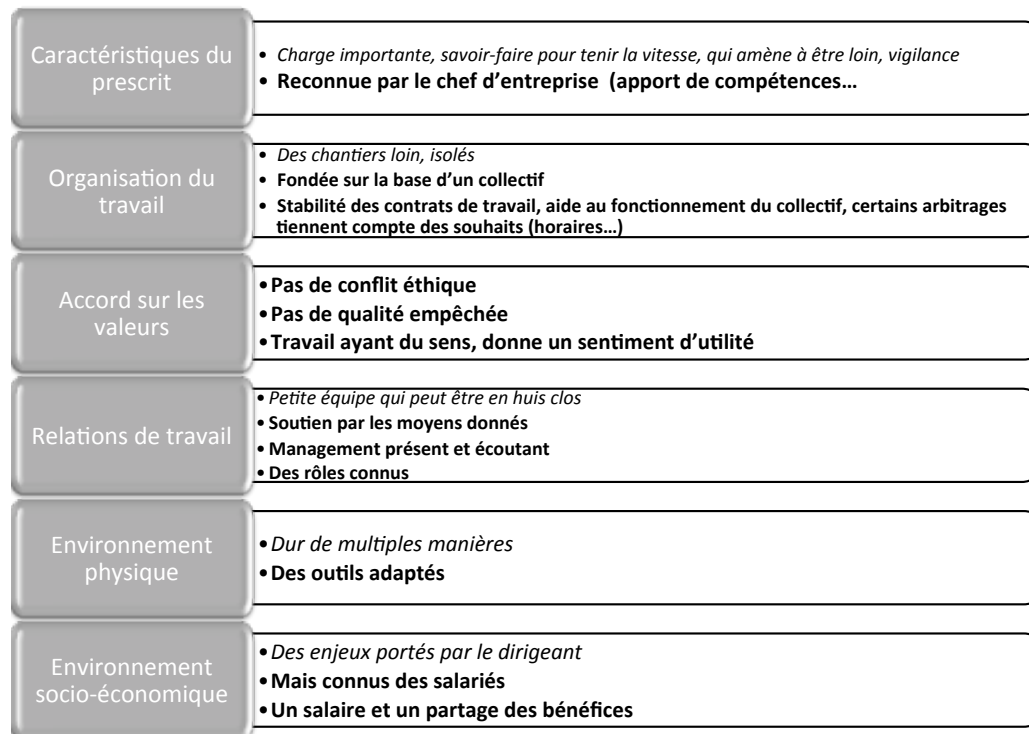


Fig 4. coexistence de facteurs de bien-être et de mal-être au travail dans une entreprise de pose de réseau d'eau au regard des facteurs de risques psychosociaux de la DARES

(Caractères en Italiques : facteurs favorables au bien-être au travail
Caractères Gras : facteurs défavorables au bien-être au travail)

La proximité entre dirigeant et salariés a permis une construction des règles de travail où les facteurs défavorables (italiques) au bien-être au travail sont contrebalancés par d'autres facteurs qui sont à la base de situations de travail favorable au bien-être au travail (gras). Pour ce faire, des ressources sont mobilisées en faisant appel à différents registres d'ajustement qui sont tour à tour déployés :

- Par des ajustements au cours de l'activité avec ou sans le chef d'entreprise ; ces ajustements renvoient aux savoir-faire des salariés et sont connus du chef d'entreprise
- Par toutes les règles, qui encadrent et préparent le travail (devis, moyens donnés,...) ; ces ajustements passent par le rôle proactif du dirigeant ;
- Par la possibilité de rediscuter les règles dans un cadre plus ou moins formalisé ; ces possibilités d'ajustements relèvent de l'acceptation ou non du dirigeant d'ouvrir cette possibilité ;
- Par les choix du dirigeant dans la définition des termes de l'emploi ; quelque part, le dirigeant de la TPE a un rôle de ressources humaines. Il construit les termes de l'emploi en fixant la rémunération, le statut, les primes, les horaires, les activités sociales dans son entreprise. Dans le cas présent, le choix d'un salaire de bon niveau, d'une répartition des bénéfices, l'existence d'un voyage offert... Renforcent le sens, l'attachement, et la satisfaction des ouvriers.

Cette situation de travail n'est donc pas une situation sans contraintes fortes, ni sans facteurs de risques psychosociaux, mais du point de vue des salariés le rapport « facteurs négatifs-facteurs positifs » produit un bilan favorable.

4.3 Règles non discutables, compétences connues, reconnues et utilisées : dirigeant-salarié, chacun a son périmètre de marges de manoeuvre

4.3.1 Cadre de travail

Dans une entreprise de peinture où les peintres travaillent seuls, ont des contraintes de temps liés aux engagements du devis négocié par le dirigeant, où l'engagement physique est indéniable (manutention des outils, des pots, peinture des plafonds...), les salariés expriment une satisfaction de leur situation de travail. Pourtant le dirigeant est très clair : le travail ne se discute pas, les règles sont à respecter (pas de négociation avec le client, tenue propre...). Ici, les peintres à qui les règles de fonctionnement ne conviennent pas sont priés de partir. Le management dur qui est affiché n'est pourtant pas source de problème pour ceux qui restent.

4.3.2 Les fonctionnements qui permettent un rapport équitable au travail

L'intelligence du dirigeant au quotidien dans cette entreprise repose sur sa connaissance des compétences des peintres. Il donne des chantiers qui sont difficiles, mais qui ne mettent pas en échec le salarié et qui finalement sont intéressants. Ainsi, le dirigeant choisit le peintre qui ira sur tel ou tel chantier. Il s'avère que le peintre choisi est toujours en mesure de réussir le chantier réalisé. Même si les peintres doivent faire des arbitrages au cours de leur travail pour tenir le travail et ses délais, ils peuvent réussir le chantier, être fier de le travail en partant, ce qui est un facteur favorable au bien-être au travail. Cependant, les chantiers ne sont pas faciles. Les peintres ont à mobiliser leurs savoir-faire, ce qui est également favorable, car valorisant, protecteur de la monotonie et permet un développement des compétences. Ainsi le dirigeant, s'il fait des devis difficiles, sait choisir le peintre qui a le savoir-faire pour réussir le chantier.

Il a également pour principe de toujours informer les peintres des messages de satisfaction des clients. Ce qui permet un retour positif aux salariés, et renforce les liens entre client et salariés autour du champ d'action du salarié : la réalisation du chantier. Il veille aussi à remobiliser un même peintre avec un client donné si ce dernier a apprécié le peintre en question. Ainsi le chef d'entreprise régule les relations clients-salariés. D'une part, toute négociation ou re-négociation du devis doit passer strictement par lui, d'autre part les retours positifs sur la réalisation du chantier sont utilisés pour construire les rapports entre clients et salariés.

Comme dans le cas précédent, nous avons un dirigeant qui compense les exigences du travail en consolidant le cadre de l'emploi : il embauche en CDI, et assure une rémunération de 8 à 10% supérieure au marché. Par ailleurs, en s'appuyant sur les compétences de ses ouvriers, il laisse de l'autonomie aux peintres qui peuvent alors renégocier la réalisation du travail à leur niveau c'est à dire la planification et la réalisation du chantier. Ils peuvent choisir la manière de faire le chantier du moment que les contraintes de durées sont tenues afin d'assurer la viabilité économique du chantier au regard du devis. Les peintres ont toute latitude pour réaliser le chantier. Ils sont libres d'organiser leur temps de pause et de récupération comme ils l'entendent.

Ainsi, si les règles établies peuvent paraître rigides. L'exigence du respect des délais, de la propreté du chantier et de la présentation, la non-négociation directe des termes du devis avec le client reste non discutables. Par contre, le chantier reste le périmètre d'action dans lequel le peintre peut trouver un espace d'autonomie et de marges de manœuvre. Les chantiers donnés par le dirigeant sont réalisables sans mettre en échec le salarié. Les

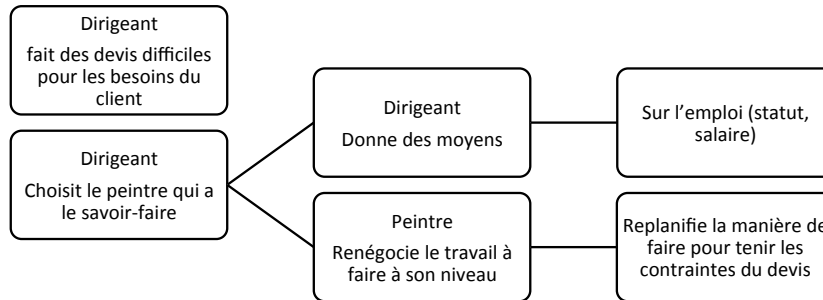
chantiers nécessitent de la planification et de la stratégie pour les réussir, ce qui permet un travail cognitif intéressant pour le réaliser. On retrouve ici le fait que les choix du chef d'entreprise n'amplifient pas les aspects défavorables au bien-être au travail malgré un cadre de travail en apparence autoritaire. Ici le rôle du dirigeant et des peintres est clairement défini : chercher les contrats et tenir la relation commerciale pour le dirigeant et réaliser le chantier pour les peintres.

Il existe une reconnaissance mutuelle du travail des deux parties. Les chantiers obtenus permettent aux salariés de tenir la production et la qualité d'un chantier bien fait. Ils y trouvent un contenu intéressant, où le peintre arrive à y faire un travail propre. L'autonomie sur la manière de faire, le statut de CDI et le salaire, les défis tenables des chantiers, même s'il sont durs, sont les ingrédients de la satisfaction au travail des peintres.

Dans cette configuration, les relations dirigeants-salariés ne reposent pas sur une grande proximité au quotidien, mais plutôt sur une articulation des rôles de chacun où les règles de fonctionnement sont explicites, acceptées, et tenues dans le temps.

Autrement dit, le dirigeant par ses compétences sur les compétences des peintres qu'il emploie sait leur préserver un environnement capacitant (Falzon & Mollo, 2005). Il sait faire le couplage entre des devis difficiles et les compétences⁹ du peintre. Le salarié n'est pas mis en situation d'échec, mais il est placé sur des chantiers difficiles, où finalement sa compétence s'exprime. Plusieurs facteurs favorisant sont mis en place : un cadre de travail au statut et aux règles de fonctionnement stable, un salaire de bon niveau et une autonomie forte pour conduire le chantier à partir du moment où les contraintes des devis sont respectées.

⁹ Les termes de compétences est pris ici au sens de De Montmollin M. (1984) comme « *l'ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduite-types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau. Qui sédimentent et structurent les acquis de l'histoire professionnelle ; ...permettent l'anticipation des phénomènes, l'implicite dans les instructions, la variabilité dans les tâches ...* ».



Le salarié est face à une organisation qui ne le met pas en position d'échec

Dans cette configuration, le travail prescrit est très contraint, mais les compétences des salariés positionnés par le chef d'entreprise permettent aux peintres d'assurer les chantiers¹⁰. La contrainte du devis et l'absence de possibilité de discussion sont compensées par un fonctionnement explicite et stable où les règles sont claires et, ou malgré tout, le contenu du travail est intéressant et peut être réalisé avec une forte autonomie sur le chantier. Ici la satisfaction au travail n'est pas le fait d'un management discutant mais plutôt d'un management aux règles claires et stable sur le rôle de chacun.

4.4 La redéfinition des critères d'évaluation du commanditaire pour une reconnaissance interne du travail effectué

4.4.1 Cadre de travail

Dans une entreprise d'insertion sociale dans une ville touchée par la crise et une partie de la population en difficulté sociale, la structure qui aide à la recherche d'emploi est soumise à des critères d'évaluation du financeur public. Ces critères ne peuvent pas être transformés, ils sont non négociables, non discutables. Ils s'imposent à l'ensemble de la structure : l'accompagnement fourni par l'entreprise est considéré comme infructueux si la personne n'a pas retrouvé un emploi dans les 3 mois qui suivent. Dans ce cas, le financement du travail d'accompagnement n'est pas accordé à l'établissement. Cette règle est ressentie par les salariés comme très dure car, d'une part si la personne trouve un emploi quelques jours au-delà des 3 mois le placement n'est pas pris en compte et le travail fourni n'est pas pris en

¹⁰ Ce niveau de compétence avait été largement détaillé dans le rapport STOP n°1.

considération. Les salariés mentionnent qu'ils sont amenés à voir leur dossier avec une mention « nul » marqué dessus, alors que pour eux, du travail et de l'aide ont été véritablement fournis. La mission sociale de l'établissement a beaucoup de sens pour les salariés.

4.4.2 Une régulation protectrice mise en place par la direction

Face à cette règle qui est perçue comme injuste par les salariés, le dirigeant a fait le choix de développer d'autres règles locales d'évaluation qui permettent de protéger les salariés de cette évaluation qui ne reconnaît pas une partie du travail réalisé. Alors que l'instruction d'un dossier est jugée nulle si le placement n'est pas intervenu dans les 3 mois, le dirigeant de l'agence reconnaît le travail produit même si le résultat ne correspond pas aux critères du commanditaire. Ainsi le dirigeant qui n'a pas les moyens de renégocier les contraintes que lui imposent ses partenaires extérieurs met en place des règles locales protectrices des facteurs de risques psychosociaux.

Du coup, cette transformation de la sanction extérieure en une reconnaissance interne conduit à un renforcement de la cohésion de l'équipe et à un travail d'équipe avec la directrice. Ainsi le fonctionnement en équipe est maintenu là où le critère d'évaluation aurait pu entraîner une mise en concurrence des salariés. Les salariés apprécient ce management ce qui rend la contrainte acceptable et renforce le sentiment de soutien.

5 Discussion

Le choix d'avoir une démarche de capitalisation des monographies sur les fonctionnements des TPE nous permet de dégager des caractéristiques de la production du bien-être au travail. En effet, le cadre théorique posé que nous pourrions appeler « des activités d'organisation » permet d'identifier des rapprochements qui constituent des points communs entre ces différents cas. Ces constats nous semblent ouvrir des pistes de compréhension des ressorts du bien-être au travail dans les TPE.

Tout d'abord, il apparaît un lien fort entre le bien-être au travail et performance de l'entreprise. Les boucles vertueuses identifiées renforcent la satisfaction des salariés ici et maintenant, mais aussi elles produisent un attachement à l'entreprise, un partage des enjeux de pérennité de la production. Ainsi les salariés que nous avons rencontrés manifestent un engagement pour leur activité professionnelle et l'importance de la réussite de l'activité économique de l'entreprise. La proximité entre le chef d'entreprise et les salariés dans la TPE favorise un partage des enjeux de l'entreprise et la reconnaissance de l'importance de l'activité commerciale assurée par le dirigeant.

Les atouts du chef d'entreprise dans la TPE sont liés au fait qu'il intègre plusieurs fonctions. Il définit les objectifs stratégiques, les choix relevant des ressources humaines, les négociations commerciales, les connaissances sur la trésorerie, la proximité au terrain et à la réalité du travail... Toutes ces fonctions sont regroupées sur la figure du chef d'entreprise. Il a donc une possibilité d'intégrer ces différentes dimensions et a le pouvoir de prendre des décisions sur tous ces registres rapidement. Cette possibilité n'existe pas dans la grande entreprise qui a besoin d'une coordination entre les différents professionnels en position de direction. Les différentes configurations d'organisation du travail que nous avons pu constater reposent sur une forte cohérence entre le projet d'entreprise et les règles de fonctionnement mises en place.

Il apparaît que le bien-être au travail est une co-production entre l'activité du dirigeant et les activités de travail des salariés. Les interactions dirigeant-salariés ne relèvent pas du bon sens, il s'agit d'un travail subtil d'analyse de ce qui se déroule au quotidien et qui se nourrit de l'expérience des parties prenantes et des visées de chacun. Le chef d'entreprise est en situation de pouvoir par nature de sa fonction. Il a un rôle déterminant dans la mesure où il est plus à même de fixer les « règles du jeu ». Les salariés sont plus dans une relation de subordination par la nature du contrat de travail, mais ils trouvent les raisons de leur bien-être au travail par les compétences dont ils peuvent faire preuve, par la réussite de l'entreprise qu'ils peuvent directement relier à leur propre activité professionnelle, par les

marges de manœuvre qui finalement leur sont données au cours de l'activité productive. Même si le cadre de travail comporte des contraintes, dirigeant et salariés arrivent à se mettre d'accord pour en diminuer les impacts et trouver les espaces de souplesses. On retrouve ici la notion d'environnement capacitant (Falzon & Mollo, 2005). Il ne s'agit pas d'accord formels mais de connaissance et de reconnaissance des règles de fonctionnement qui ne font pas l'objet de discussion en fonctionnement nominal.

Les constats d'un bien-être au travail que nous avons pu faire ne reposent pas sur des règles de fonctionnement qui dans l'absolu seraient bonnes et qui nécessiteraient d'être transférées à toute autre entreprise. La satisfaction exprimée par les salariés rencontrés ne donne pas à voir ceux qui sont partis, ceux à qui cela ne convient pas, ceux qui ont été exclus. La TPE est aussi excluante. Par exemple, l'apprenti maladroit sera vite cantonné à des tâches ingrates, voire rejeté. Il n'y a pas de recette absolue au bien-être au travail, mais il y a des processus qui l'abondent et sont transversaux aux différents cas rencontrés.

La TPE peut être vue comme une forme de collectif réduit. Ceci implique l'existence d'un référentiel opératif commun, mais qui peut prendre différentes formes de coopérations. Dans ces collectifs qui fonctionnent et que nous avons rencontrés, la place du débat et de la discussion sur le travail existe et est possible. Mais le niveau de connaissance et de compréhension mutuel permet beaucoup d'implicites dans les échanges et la répartition des tâches.

Il est intéressant de souligner que toutes les entreprises rencontrées ont eu des épisodes de tensions importantes.

5.1 Le bien-être au travail se produit dans les interactions qui conduisent à l'organisation effective

Dans la TPE le bien-être au travail se construit dans les interactions entre le chef d'entreprise et les salariés. Il n'existe pas une règle qui assurerait cette production du bien-être au travail, mais un accord sur l'ensemble de règles existantes. Ces règles se sont construites dans le temps et reposent sur trois dimensions qui ont été travaillées en amont des situations présentes :

- Le sens que revêtent les actions de management vis-à-vis des règles en vigueur, de l'organisation, pour les salariés ;

- La cohérence des choix qui traversent l'entreprise ; le bien-être au travail n'est pas le synonyme d'absence de contraintes, d'ambiances «cocooning» ; il trouve sa source dans la cohérence des choix, des fonctionnements avec les objectifs de production ; cette cohérence repose aussi sur des règles du jeu stabilisées dans le temps, connues et reconnues de tous ;
- Enfin, il apparaît dans cette étude la capacité des TPE considérées d'assurer une cohérence en mobilisant différents registres d'action sur le travail qui permettent, plutôt que d'amplifier des points difficiles des situations de travail, de les limiter, de les compenser, et de les reconnaître.

Autrement dit, il n'y a pas une posture du chef d'entreprise qui garantirait la production du bien-être au travail, mais un ensemble d'actions, de choix, de fonctionnements qui donnent du sens au travail. Sachant que ce sens n'est pas forcément « bon » pour tous, mais il convient aux uns, « ceux qui restent » et que l'on voit, ce qui ne préjuge pas de tous ceux qui sont partis et que l'on ne voit pas. De plus, ceux qui restent, qui sont là depuis longtemps et peuvent aussi être de redoutables acteurs d'exclusion d'autres salariés plus récents qui « n'entreraient pas dans le moule » rapidement. Les collectifs qui sont bien au travail perdurent dans le temps et stabilisent les règles de fonctionnement qui leur conviennent bien. Dans les entretiens plusieurs dirigeants se sont exprimés sur ce fait qu'il se développe un « moule », dans lequel il peut être difficile pour certains nouveaux d'entrer. Les apprentis sont les premiers exposés à cet aspect, car les collectifs jugent par ses seul actions au cours de l'activité si la personne entre dans le moule ou non. Ainsi ce moule serait en quelque sorte un ensemble de règles stabilisées auxquelles chacun adhère et par lequel le collectif fait corps.

Les données montrent des boucles vertueuses où les décisions des uns produisent des activités professionnelles qui produisent aussi tour à tour la performance, ce qui soutient la santé dans le sens où les salariés y trouvent de « bonnes raisons de rester ». Il convient toutefois de noter que dans ces « bonnes raisons » de rester dans l'entreprise, la question de la santé n'est pas toujours première. Par contre, elles sont source de satisfaction pour les sujets ce qui fait du bien à leur santé. Ainsi la satisfaction et le bien-être ne correspondent pas exactement à la protection de la santé. En effet, la préservation de la santé n'est pas toujours l'attendu premier des salariés.

Quelques points communs peuvent être soulignés. Il s'agit des préalables à la capacité collective de se mettre d'accord sur les règles de fonctionnement. D'une part, tous les chefs d'entreprise ont un modèle en tête de l'entreprise qu'ils veulent, à la fois en ce qui concerne le produit, la prestation vendue et le management qu'il fixe en posant les contours

de leur rôle ainsi que de celui des salariés. D'autre part dans toutes les entreprises rencontrées, salariés et dirigeant partagent un attachement à la mission de base de l'entreprise, une fierté des chantiers réalisés, de la mission portée.

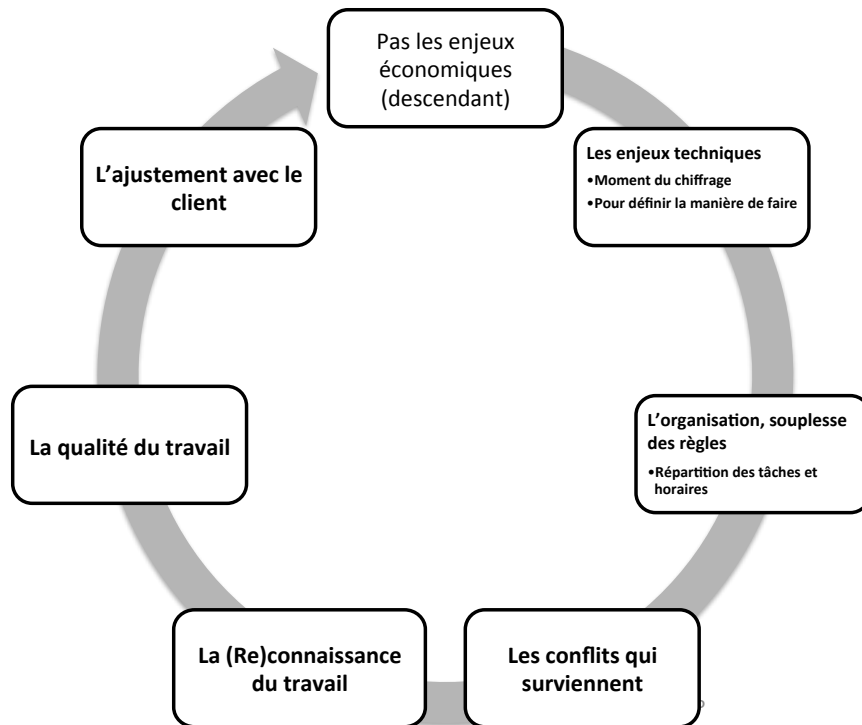
La diversité des systèmes de fonctionnements montre qu'il n'y a pas un système de fonctionnement qui soit "Le bon" dans l'absolu, mais il y a des équilibres qui conviennent, qui se complètent et se compensent. Cette remarque est importante dans le sens où "ceux qui restent" et développent leur santé au travail sont ceux à qui cela convient.

Un autre résultat important nous semble-t-il est que dans ces TPE où le rapport au travail est assez « bon » pour que la « santé au travail » s'y manifeste aux yeux d'experts, les modes de fonctionnements qui se manifestent comme fondateurs de la santé au travail n'ont pas été mis en place au non de la santé au travail. Ils sont le fruit d'accords sur la manière de faire en prenant en compte la logique du travail. Cette remarque est importante, car la qualité de vie au travail est en fait intégrée au travail, et non pas une activité en elle même. Ce constat est important pour penser la prévention. Il rejoint un message actuel qui considère que c'est par le management, c'est à dire par la prise en compte des conditions de réalisation du travail au niveau des décisions de management que se construit la santé au travail (Detchessahar, 2013 ; Lachmann et ali., 2010).

5.2 La place de la discussion ouverte par le chef d'entreprise

Il est aujourd'hui largement souligné que les possibilités de discuter du travail sont importantes pour la santé au travail. Dans les entreprises que nous avons rencontrées, les espaces de discussion ne sont pas un état de fait. Les actes des uns sont parlants et pris en compte sans nécessairement passer par la parole. Même si nous avons identifié des règles de réunion d'équipe, les entreprises rencontrées ont été rencontrées dans des phases sans tension manifeste. Chacun développe sa pratique et n'a pas besoin de discuter de ses positionnements dans le système. Les discussions semblent avoir eu lieu en amont de l'équilibre trouvé que nous avons constaté.

Si les espaces de discussion n'ont pas d'existence forte, par contre la proximité de l'encadrement permet une communication plus informelle et au fil de l'eau qui constitue certainement une possibilité d'ajustement au quotidien qui permet de faire face à l'absence de dialogue social formalisé.



6

Fig 6 : Thèmes de discussion entre chef d'entreprise et salariés

Les thèmes de discussions les plus abordées entre les dirigeants et les salariés concernent les questions techniques tandis que les questions économiques sont plus difficilement partagées.

Il est établi que lorsque la situation est dégradée, lorsque le travail d'organisation, ces ajustements entre ce qu'il faut faire et les prescriptions remontantes de la réalité du terrain (Six, 2003) ne sont plus possibles, alors il convient de pouvoir disposer de situations de travail qui permettent des ajustements. Plutôt que des ajustements par des espaces de débat nous avons constaté d'autres registres d'ajustement.

5.3 Les ajustements dirigeant-salariés qui abondent la santé au travail

Un certain nombre de recherches portent sur la nécessité de mettre en place des « espaces de discussion » pour mettre en débat le travail afin de permettre le travail d'organisation qui est largement reconnu comme productif de la santé au travail. La recherche Stop montre, plutôt des champs d'ajustements réciproques qui nous paraissent comme fondateurs de sens, de satisfaction au travail et donc de santé au travail.

Quelles que soient les entreprises, nous avons pu observer le couplage qui s'opère et qui détermine finalement les modalités réelles de travail pour les salariés. Ce couplage se joue sur deux processus. Ils relèvent d'une intelligence managériale et salariale qui constitue le terreau de l'évolution de l'entreprise qui se développe avec les salariés. Ces équilibres ne correspondent pas à des valeurs absolues qu'il suffirait de reproduire pour construire la santé au travail. Ainsi la santé au travail ne relève bien évidemment pas d'une métrologie. Elle relève bien plus de la maîtrise de mécanismes en jeu qui permettent de tenir en même temps les objectifs de performance de l'entreprise et la prévention et le développement de la santé des salariés et de son dirigeant :

- une **connaissance mutuelle du rôle de chacun, et des compétences**; il peut s'agir soit d'un référentiel de production partagé sur la performance, le cadre de travail, soit d'un équilibre qui convient et dans lequel dirigeant et salariés peuvent se développer et s'articuler même si les objectifs et les intérêts sont différents. Il s'agit en quelque sorte d'une rencontre entre les dispositions de chacun et les exigences de production.

Dans toutes les entreprises rencontrées, nous avons pu constater :

- **des registres d'ajustements** qui prennent forme sur différents plans qui coexistent et qui constituent autant de registres d'accord ou de désaccord sur lesquels la qualité de vie au travail se fonde. Ces différents registres se complètent, se compensent et constituent une configuration d'arbitrages, de décisions, de négociation et de compromis acceptés et acceptables.

L'ensemble de ces équilibres se construit non pas dans des espaces de débat, mais par les actes, les paroles, les positionnements, les engagements de chacun qui sont significatifs de façon non verbale des points d'accord ou et non, ou par des temps plus formalisés tels que les réunions pour permettre ces ajustements.

Les registres sur lesquels les dirigeants interagissent, ou ont interagi et ont régulé leurs accords ou leur désaccord portent :

- sur des **ajustements qui ne passent pas des décisions sur le cadre d'emploi**. Il s'agit d'agir sur des objets qui relèvent plus du champ des « Relations humaines », en trouvant des équilibres sur le champ de la rémunération, des primes, des formes d'actions sociales ;
- des **ajustements qui se font par toutes les règles qui préparent le travail** (devis, obtention des marchés, moyens et cadrage de la production en délai, lieu, type de réalisation), sur ce volet l'activité du dirigeant est déterminante.
- des **ajustements par la possibilité de discuter des modalités et du travail à faire**. Il s'agit de temps qui prennent la forme de réunion, de calage ;
- sur des **ajustements dans le cours de l'activité** sachant que ces ajustements peuvent se faire :

- avec le chef d'entreprise par des échanges formels
- en-dehors du chef d'entreprise, sans qu'il en soit au courant
- ou en toute connaissance du chef d'entreprise qui connaît les compétences de ses salariés

Chacun de ces registres d'action implique à la fois le dirigeant et le(s) salarié(s). Nous avons constaté que lorsque le travail est difficile, des ajustements autour du travail étaient élaborés. Des ajustements se font également par les compétences au cours de l'activité. D'autres choix portent sur le renforcement des évaluations collectives, ce qui favorise l'entre-aide par exemple.

Enfin des stratégies de protection face aux contraintes extérieures, liées aux commanditaires sont élaborées telles que la redéfinition de critères d'évaluation.

Ainsi les périmètres d'ajustements et de construction se font sur plusieurs champs d'action :

- les conditions d'emploi (contrat de travail, niveau de salaire...)
- les conditions de travail (outils, environnement)
- les conditions liées au processus de production
- les conditions de réajustement. (Possibilité de renégocier les règles,...)

Chacun de ces piliers est tour à tour mobilisé. C'est là que se loge le savoir-faire du manager qui intègre le salarié et l'efficacité du travail. Ainsi le chef d'entreprise a des compétences sur les compétences des salariés.

6 Conclusion - perspective

Il n'y a pas d'entreprise où il fait bon vivre. Il y a des entreprises où les salariés sont dans des situations de travail qui leur conviennent et qui permettent alors de parler de bien-être au travail. La TPE constitue un système exemplaire pour comprendre les ressorts de ce bien-être au travail. Il s'agit d'une notion pluridisciplinaire qui nécessite une lecture à partir de différents champs disciplinaires : psychologie, physiologie du travail, hygiène et sécurité, ergonomie, sociologie... Il convient d'en avoir une lecture à partir d'une approche systémique des situations de travail. L'approche retenue dans ce travail repose sur l'articulation dans les situations de travail des activités des salariés en lien avec celle du chef d'entreprise. Cette approche est indispensable dans la mesure où le cadre de travail des salariés est déterminé par les cadres de fonctionnement adoptés ou coproduits avec les chefs d'entreprise, mais réciproquement le management au quotidien est déterminé par le travail des salariés.

Cette étude montre que le bien-être au travail se fonde sur le sens du travail. Il ne repose qu'en partie sur un travail confortable, où les contraintes, les risques et les pressions n'existeraient pas. Il repose sur la cohérence entre les projets individuels des salariés et le projet d'entreprise lui-même déterminé par le tissu économique et porté par le chef d'entreprise. En TPE la proximité dirigeant-salariés fait apparaître une articulation des activités de chacun qui permet de connaître les arbitrages faits entre les objectifs de production, les moyens de travail, l'organisation établie, les rémunérations et qui se traduit très directement dans la réalité des situations de travail. La cohérence entre les contraintes du marché, les conditions de travail, et les parcours individuels est à la base d'un rapport équitable entre soi et les conditions du travail.

Le bien-être au travail que nous avons pu observer ne résulte pas tant de la possibilité de débattre du travail (qui n'est qu'une modalité pour accéder au bien-être au travail lorsque le sens ou les modalités du travail sont mis en défaut), qu'il se fonde sur un ensemble de cohérences entre le sujet et ses situations de travail. Ces cohérences sont toujours des arbitrages partagés entre les moyens et les exigences de la production. Lorsque la situation de travail est elle-même difficile, ces arbitrages sont rééquilibrés par des décisions « autour » du travail qui portent sur le cadre de l'emploi, l'assouplissement de l'organisation... Ainsi le bien-être repose non seulement sur les situations de travail, mais aussi sur le cadre d'emploi donné : statut, rémunération, marges de manœuvre données pour articuler les contraintes de l'activité productive à des compensations en dehors du temps de l'activité productive. Ceci

explique que des conditions de travail difficiles et pouvant porter atteinte à la santé puissent être acceptées, appréciées et ne portent pas forcément atteinte au bien-être au travail.

Dans ces collectifs qui fonctionnent bien, ce qui a le rôle de référentiel opératif commun (Terssac de. & Chabaud, 1990) est lié à une articulation de savoir-faire professionnels de chacun qui se distinguent et s'articulent, à une connaissance mutuelle du travail et du rôle de chacun et à une cohérence entre les projets d'entreprise, les choix du dirigeant et les moyens matériels et organisationnels effectifs. En ce sens, le chef d'entreprise a un rôle important sur ce qui est perçu et vécu par les salariés, car il a un pouvoir de décision important et il lui revient d'expliquer les fonctionnements, d'expliquer les décisions et d'intégrer dans celles-ci une connaissance du travail réel et du réel du travail. Le bien-être est un sentiment qui résulte du rapport entre soi et le travail et se construit au quotidien. En tant que tel, il s'agit d'une notion qui prend de multiples formes. Volontairement, nous n'en avons pas donné une définition et nous avons identifiés ce bien-être à partir des jugements d'experts que nous avons recoupés à ce que les sujets sont capables de raconter et de commenter.

Cette étude pose des questions méthodologiques qui n'ont pas été développées, mais que nous travaillerons. En effet, le rapport à l'organisation n'est pas immédiatement visible et la seule observation des situations de travail ne montre pas facilement les relations entre le déroulement des actions, des gestes professionnels et la structure de l'entreprise. L'analyse des interactions entre les salariés et le chef d'entreprise constitue une voie de recherche à poursuivre car elle montre justement ces liens. Par contre, force est de constater que les participants racontent et commentent facilement les points, les situations qu'ils apprécient dans leur travail en témoignant des composantes des situations, et notamment de leurs points de vue sur l'organisation et les fonctionnements. Cette propriété de l'organisation constitue un atout pour poursuivre cet axe de recherche et dépasser le caractère virtuel et dématérialisé de l'organisation du travail.

L'entrée par des aspects positifs de ce qui est perçu au travail permet d'établir des situations d'entretien où la discussion est plus facile avec les sujets qu'à partir des dysfonctionnements. Les entretiens nous montrent également que le bien-être au travail se construit dans le temps en lien avec la trajectoire professionnelle passée et future. Cette dimension repose sur deux dynamiques : celle des histoires individuelles et celle de la dynamique de l'entreprise. Pour cette raison, ce couplage fait partie de l'activité de travail au quotidien et relève de ce que nous nommons « l'intelligence du travail ». Au niveau méthodologique cette dimension temporelle est à prendre en compte.

Sur le plan pratique, l'étude montre que les collectifs dans les TPE sont isolés si bien que l'intervention en elle-même n'est pas neutre pour la TPE. La restitution de notre

compréhension de l'entreprise constitue pour le chef d'entreprise ou les salariés un retour qui les fait apprendre sur eux-mêmes. Ainsi l'analyse des facteurs de bien-être au travail dans la TPE constitue une occasion pour formaliser des fonctionnements qu'ils ont tendance à qualifier de simple bon sens. Cette forme de retour d'expérience positif permet d'agir sur la TPE en consolidant les boucles vertueuses qui sont alors bien identifiées. Elle permet aussi d'entrer en discussion avec le chef d'entreprise sur la question des conditions de travail qui lui apparaissent alors clairement comme des champs d'investissement et non plus comme un coût pour l'entreprise. La présentation de ces boucles vertueuses qui produisent du bien-être au travail est aussi riche d'enseignement pour des futurs salariés ou chefs d'entreprise. Elle ouvre un espace de discussion sur la santé au travail qui positionne le dirigeant et les salariés comme des constructeurs de la santé leur permet de sortir d'une vision étriquée où la santé au travail serait une contrainte de plus au travail.

La diversité des configurations d'organisation rencontrées montre qu'il n'existe pas une organisation bonne pour la santé. Il existe des équilibres produits dans le temps où salariés et chef d'entreprise ont des activités de travail qui s'accordent. L'intelligence du travail de chacun dirigeant et salariés consiste à permettre ses équilibres, créer des situations de travail où des ajustements sont possibles lorsque des difficultés surviennent. Elle est partagée et coproduite par le dirigeant et les salariés.

Le thème de cette recherche sera poursuivi dans le cadre de l'axe sur l'intelligence du travail développé au sein du CERTOP. Elle confirme l'intérêt d'analyser le travail dans les TPE qui reste méconnu. Plusieurs présentations ont pu être faites à des publics de préventeurs, des syndicalistes ou des professionnels des ressources humaines. De plus ce travail fera l'objet d'un cours aux élèves ingénieurs et ergonomes de l'IPST-Cnam.

7 Références

- Askenazy, Philippe. *Les désordres du travail: enquête sur le nouveau productivisme*. La république des idées. Paris: Seuil, 2004.
- Dejours, Christophe. *Souffrance en France la banalisation de l'injustice sociale*. [Paris]: Seuil, 1998.
- Detchessahar, Mathieu. « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion ». *Négociations* 19, n° 1 (2013): 57. doi:10.3917/neg.019.0057.
- Falzon, P., & Mollo, V. (2009). Pour une ergonomie constructive: les conditions d'un travail capacitant, *Laboreal*, 5(1), 61-69.
- Gaillard I., De Terssac G., (2014) Risques Psycho-Sociaux et organisationnels : quel rôle du CHSCT ? In : Aballéa F., Mias A. Organisation, gestion productive et santé au travail. Toulouse : Octarès, 57-72.
- Gaillard I. et al., (2013). Compétences organisationnelles et santé, *Sociologies pratiques* 1/ 2013 (n° 26), p. 19-26 URL : www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2013-1-page-19.htm DOI : 10.3917/sopr.026.0019
- Hirigoyen, Marie-France. *Le harcèlement moral la violence perverse au quotidien*. Paris: Presses Pocket, 1998.
- Lachmann, Henry, Christian Larose, et Muriel Penicaud. *Bien-être et santé au travail - 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. Rapport fait à la demande du Premier ministre, février 2010. http://www.travaillermieux.gouv.fr/IMG/pdf/RapportHenri_LACHMANN_-Bien-etre_et_efficacite_au_travail_.pdf.
- Montmollin, Maurice de. *L'intelligence de la tâche: éléments d'ergonomie cognitive*. Berne; New York: P. Lang, 1984.
- Schön, Donald. *Le praticien réflexif -A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Logiques. Formation des maîtres, 1994.
- Six, Francis. « 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, 2003.

Terressac, Gilbert de. *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris: La Découverte, 2003.

Terressac, Gilbert de. & Chabaud, C. (1990) Référentiel opératif commun et fiabilité. In J. Leplat et G. de Terressac (Eds.) *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*. Paris : Octarès.