

La Revue des conditions de travail

N° 5 – 2016 – Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

Appel à contributions **Avril 2016**

« Conditions de travail dans les TPE/PME : comment mobiliser et innover ? »

Il est beaucoup attendu des petites organisations dans le contexte socio-économique actuel : créer des emplois, assurer les conditions d'un vivre ensemble au travail que ne permettent apparemment plus les grandes organisations, favoriser l'engagement des salariés autour de la figure d'un dirigeant jamais très lointain, redynamiser les territoires, introduire des innovations substantielles, etc. Les attentes à l'égard de ces entreprises semblent démesurées alors que celles-ci sont souvent focalisées par l'horizon immédiat du carnet de commandes, dépendantes de donneurs d'ordres toujours plus exigeants et subissant une structure financière et organisationnelle fragile.

Mais est-il légitime de décrire les « petites » entreprises comme une réalité homogène pensée à partir de leur seule dimension ? De nombreux travaux soulignent l'hétérogénéité de ce que l'on entend par petite entreprise¹ et l'impossibilité de traiter uniformément les organisations qui s'identifient à celle-ci. Une grande diversité semble la règle. D'abord, par le secteur économique (le BTP, la carrosserie et les services à la personne, par exemple) mais aussi, par le mode de propriété (entreprise indépendante/patrimoniaire ou filiale d'une plus grande entreprise, association), par le statut socio-professionnel des salariés (techniciens, ingénieurs ou manutentionnaires), par la localisation (centre urbain, zone d'activité, secteur rural), par la stratégie déployée et l'inscription dans les chaînes de valeurs (une niche spécialisée et fondée sur la compétitivité hors coûts ou bien un sous-traitant dépendant des commandes d'un grand groupe), pour finir par des conditions de travail et d'emploi extrêmement variées, etc. Il n'y a donc pas une situation unique mais presque autant de problématiques que d'entreprises et toutes tentatives pour mettre sur pied une offre de service à destination de celles-ci doivent tenir compte de cette réalité.

De surcroît, la taille « en soi » ne saurait être le critère le plus pertinent pour caractériser le profil organisationnel des petites entreprises. L'histoire et les trajectoires de ces entreprises sont diverses. De nombreux travaux montrent ainsi qu'à profil apparemment identique, des

¹ La définition retenue en France est à la fois fondée sur la taille des entreprises et le chiffre d'affaires (loi du 4 août 2008 de modernisation de l'économie) : il y a les micro-entreprises de moins de 10 salariés (les TPE) et les petites et moyennes entreprises de moins de 250 salariés et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50M€. Les TPE et les PME regroupent près de 98% de toutes les entreprises et presque la moitié de l'emploi du secteur privé.

entreprises adoptent des modes de fonctionnement dissemblables. Il n'y a ici nul déterminisme et souvent, une petite entreprise réussira à créer et soutenir des dispositifs innovants en matière de GRH et d'amélioration des conditions de travail alors qu'une autre, presque similaire, en sera dépourvue. La qualité des relations entre les acteurs et la nature des choix d'organisation semblent ici être les critères déterminants pour expliquer cette situation. La Qualité de vie au travail dans les TPE/PME résulte donc d'un processus dynamique qui ne doit rien à la « fatalité » mais est redevable des choix qu'effectuent les acteurs pour s'adapter à des situations complexes et mouvantes.

Évidemment, pour arriver à prendre les bonnes décisions, les TPE/PME peuvent disposer de ressources à la fois internes et externes. Mais comment organiser celles-ci et favoriser des processus d'apprentissages cumulatifs au service de la performance et de l'amélioration des conditions de travail ? Comment, pour les conseils et appuis externes, se retrouver dans le maquis des TPE/PME et développer des typologies utiles pour l'action et l'intervention ? Comment caractériser les dynamiques internes à ces entreprises et l'importance conférée au travail, à ses modes d'organisation et à la capacité des acteurs de débattre de leurs situations ? Peut-on décrire une relation favorable entre amélioration des conditions de travail, qualité de la production ou du service, dynamisme ou développement de l'entreprise ? En quoi ces entreprises « à taille humaine » peuvent-elles suggérer des fonctionnements et des modes de régulation des enjeux de travail utiles pour « réhumaniser » les grandes organisations ?

Telles sont les perspectives générales de cet appel à proposition pour le numéro 5 de *La Revue des conditions de travail* qui entend, certes, souligner la diversité du monde des TPE/PME mais aussi valoriser les ressorts qui animent ces entreprises.

Les contributions retenues pourront aborder un ou plusieurs des aspects suivants :

- La construction d'une typologie pour élaborer des « savoirs actionnables » dans l'accompagnement

Pour quiconque souhaite se positionner dans une dynamique d'action, l'hétérogénéité des petites entreprises est une réalité à prendre en compte. Dans cette perspective, il est nécessaire de réduire le champ de la complexité et d'identifier plus rapidement les caractéristiques et situations vécues par les entreprises. L'enjeu est ici éminemment pragmatique. Il n'est pas possible d'intervenir de manière uniforme ou stéréotypée dans toutes ces entreprises. Il est essentiel d'adapter l'offre aux situations rencontrées. L'intervenant (ou le collectif d'intervenants) doit être équipé pour comprendre rapidement le sens des situations dans lesquelles il prend pied afin de développer une stratégie adaptée. Cet appel insistera sur les tentatives pour dresser des typologies (y compris des dirigeants) représentant la situation des TPE/PME afin de répondre aux besoins différenciés de celles-ci.

- Le soutien collectif et l'innovation : un enjeu territorial ?

Les TPE/PME sont disséminées et forment un « tissu » dans les territoires. De nombreuses notions expriment cette liaison organique entre ces entreprises et le territoire : les « districts industriels », les « clusters entrepreneuriaux naissants », les « régimes d'actions collectives », les « systèmes locaux de production », etc. Ces appellations indiquent une réalité tangible : l'intégration de ces entreprises dans des mailles territoriales variées. En même temps, ces entreprises se nourrissent d'échanges et de partages d'expériences. La capacité d'innover, pour ces structures, autant du point de vue technologique

qu'économique et social, repose sur la densité des liens entretenus par leurs dirigeants avec leur environnement. Comment alors favoriser l'échange et le partage d'information sur les pratiques professionnelles ? Les actions collectives ou les réseaux d'entreprises semblent ici pertinents pour créer un écosystème favorable à l'innovation, autant pour les entreprises qui développent leur activité que pour celles qui traversent une période de restructuration. De ce point de vue, il est attendu des articles qu'ils relatent des expériences d'entreprises qui se sont regroupées, ponctuellement ou de façon plus longue, qui auront utilisé des dispositifs publics, des branches professionnelles ou qui auront réussi à mobiliser des acteurs territoriaux (réseaux des CCI, groupements de consultants, organismes de formation...), pour se développer. L'enjeu est de dépasser une appréhension trop particulière des situations et envisager l'efficacité des dispositifs collectifs.

- Le rôle de l'informel : un univers flou mais efficace ?

L'environnement cognitif des petites entreprises est fréquemment décrit comme relevant de l'informel et de règles peu explicites. Il serait fait peu usage de ressources spécialisées, et le recours à l'expertise professionnelle dans les prises de décision et l'élaboration stratégique serait limitée. Ici encore, il ne faudrait pas généraliser mais cette question ne saurait être éludée. Les petites entreprises connaissent moins que les autres un processus de différenciation fonctionnelle entre les composantes de la gestion, les fonctions supports et la production. Les décisions sont donc prises dans des cercles plus restreints, sans la contribution de spécialistes internes. L'intelligence pratique des dirigeants est ainsi souvent soulignée. Cette situation, selon les cas de figure, peut être un atout ou un frein au développement des petites structures. Mais qu'en est-il en pratique ? Quelles ressources utilisent-elles ? Quels sont les acteurs qui soutiennent et accompagnent les petites structures dans leur développement² ? Comment les enjeux en matière de conditions de travail sont-ils alors pris en compte ? Peuvent-ils être mobilisés comme levier au service d'une plus grande efficacité économique et sociale ? Ont-ils une incidence sur les relations aux autres acteurs économiques ou présents dans le territoire ? Qu'en est-il de la prise en compte des enjeux environnementaux et de leurs relations avec les activités de travail et les dynamiques territoriales ?

Il est attendu des propositions qu'elles montrent comment les acteurs des petites entreprises fondent leurs processus de décision et à quels apprentissages ceux-ci mènent. En particulier, l'intégration du domaine des conditions de travail dans ces processus de décision sera valorisée et attendue. Il peut être utile d'examiner comment un *entrepreneur*, le cas échéant en développant son entreprise, devient un *employeur* qui intègre à sa stratégie autant les obligations légales que la nécessité de mettre en débat le sens de son action.

- L'importance des liens de proximité et la satisfaction au travail

D'aucuns suggèrent que la satisfaction au travail est généralement perçue comme plus élevée dans les petites entreprises que dans les plus grandes. Cette situation est paradoxale dans la mesure où la qualité des emplois dans les plus petites entreprises est généralement moins bonne, tant du point de vue salarial que pour la prévalence des risques professionnels. Comment expliquer ce paradoxe ? Là encore, il faudrait certainement

² Par exemple, le rôle privilégié de l'expert comptable est parfois souligné (voir P. Chapellier et Y. Dupuis, « Le chef de petite entreprise, atypique et novateur », in *L'expansion Management/Review*, n° 155, décembre 2014.)

distinguer entre les secteurs et les situations professionnelles. Mais l'explication réside peut-être dans les pratiques managériales et l'association des salariés au projet professionnel porté par le dirigeant. Le travail peut être soumis à des conditions difficiles, voire pénibles, mais ces mauvaises conditions peuvent, dans certains cas, être dépassées par des pratiques d'organisation du travail fondées sur un débat collectif et favorisant l'émergence d'une plus grande cohérence. Le caractère informel des relations entre le dirigeant et les salariés mais aussi la connaissance du métier par celui-ci, la proximité physique et professionnelle soutiennent ainsi le sentiment de bien-être des salariés en raccourcissant les circuits de prises de décision et en développant le sentiment d'être tous sollicités par les mêmes difficultés.

Mais cette explication peut être passée au tamis d'un discours critique ; il est tout aussi possible d'affirmer qu'il pèse ici, dans certains cas concernant la prise de parole, un interdit de fait qui empêche la plainte de s'exprimer et de trouver un canal légitime d'expression. C'est notamment le cas pour les RPS ou la question du stress au travail. La faible représentativité syndicale peut également renforcer ce mécanisme en passant sous silence des éléments préjudiciables à la qualité de vie au travail des salariés et des dirigeants. La question de la qualité des relations sociales et professionnelles mérite donc une attention particulière. Dans ce cadre, et pour prolonger cette discussion, il est attendu des articles qu'ils témoignent d'expériences variées provenant autant de monographies que d'une réflexion plus théorique ou à visée typologique. L'objectif est de constituer ce qui pourrait être une version stylisée des bonnes façons de faire dans le soutien qu'il est possible d'apporter aux TPE/PME.

Les TPE/PME représentent un enjeu important pour le développement des territoires et l'amélioration des conditions de travail. Favoriser la résolution de ces questions nécessite de mieux connaître leur fonctionnement. Mais il importe de traduire cette connaissance en objectifs pratiques, actionnables par les acteurs, tant dans l'entreprise que par ceux qui gravitent autour de celle-ci et entendent apporter une aide conséquente au développement de ces petites organisations. Ce cinquième numéro de *La Revue des conditions de travail* entend participer de ce mouvement en offrant aux différents acteurs préoccupés par le développement des TPE/PME – praticiens d'entreprises, chercheurs, consultants et chargés de mission du réseau Anact-Aract – l'occasion de s'exprimer et de témoigner de leurs expériences.

Articles attendus*

Les intentions d'articles doivent être reçues avant le 1^{er} juin 2016.

Les intentions d'articles doivent comprendre le titre de l'article, un résumé d'une page au maximum indiquant la problématique de l'article et la méthodologie utilisée. Le comité éditorial de l'Anact donnera une réponse positive ou négative sous une quinzaine de jours après réception de l'intention. L'acceptation de l'intention d'article ne présume pas de l'acceptation de l'article final. Celui-ci fera l'objet d'une évaluation par deux évaluateurs désignés par le comité éditorial.

Les articles devront être reçus au plus tard le 15 octobre 2016 à l'adresse suivante :

larevuedesconditionsdetravail@anact.fr

La parution du numéro est prévue pour décembre 2016.

Les attentes suivantes seront privilégiées : pertinence conceptuelle par rapport à l'objet du dossier thématique de la Revue, qualité de la description du milieu de travail dans lequel l'intervention se situe, capacité de mettre en récit et de problématiser les enjeux sociaux et organisationnels issus de l'observation empirique, attention aux questions de contenus et aux controverses qui ont animé les acteurs en situations pratiques. La Revue entend plus particulièrement valoriser des approches qui relatent des expériences et/ou des tentatives de transformations du travail.

La longueur des articles se situera entre 15 000 et 25 000 caractères espaces compris.

Pour toute demande de renseignements sur la Revue ou l'appel à contribution, vous pouvez contacter Thierry Rousseau, rédacteur en chef, à l'adresse suivante : t.rousseau@anact.fr

* Pour plus de détails, consultez notre site : <http://www.anact.fr/web/publications/revue-conditions-travail>

Présentation de la revue

Publiée par l'Anact, *La Revue des conditions de travail* entend approfondir et renouveler le regard porté sur les évolutions du travail. Pour cela, elle propose de cheminer sur deux voies. La première emprunte le très riche matériau issu des expérimentations menées par le réseau Anact-Aract et des consultants en entreprise, comme autant d'expériences originales de conduite concertée du changement. La seconde prend appui sur des contributions scientifiques issues des nombreuses disciplines convoquées par le travail et ses conditions d'exercice. Le pari de *La Revue des conditions de travail* est de faire discuter les intérêts singuliers avec les problématiques générales, les acquis théoriques avec les connaissances issues de la pratique... Face à la dispersion des savoirs, mais aussi devant la nécessité d'en créer de nouveaux, la rencontre de ces deux voies est seule à même de dépasser la déploration des dysfonctionnements et de proposer des pistes d'amélioration légitimes et pertinentes.

La Revue des conditions de travail s'adresse deux fois par an, sous forme numérique, à une large communauté de chercheurs, praticiens et intervenants engagés dans la compréhension des enjeux et des modes d'action associés à la transformation du travail.

Pour cela, la Revue se veut :

- Un **creuset** alimenté par les travaux de capitalisation issus de l'expérimentation du réseau Anact-Aract, les études, mais aussi par des productions – enquêtes, travaux de chercheurs et de consultants – de différents milieux.
- Un **incubateur d'idées** propice à la controverse et à la mise en débat.
- Un **espace pluridisciplinaire** et **interinstitutionnel**, nourri par des apports issus de la psychologie du travail, la sociologie, les sciences de gestion, l'ergonomie, etc.

L'objectif ultime de *La Revue des conditions de travail* est de proposer des pistes de réflexion

sur ce qui, aujourd'hui, conditionne la qualité du travail et de son environnement. Le travail est traversé par de nombreuses controverses sur son devenir et son organisation. Ces controverses sont structurantes. Il est important d'en faire état pour s'approcher au plus près des réalités de terrain et examiner comment les acteurs s'emparent des questions du travail et élaborent des solutions satisfaisantes. L'enjeu est d'importance, tant pour l'avenir des entreprises que pour les conditions de travail des salariés.

Outre **un dossier thématique**, *La Revue des conditions de travail* s'articule autour des rubriques suivantes :

- **Enquêtes** : analyses et commentaires consacrés aux enquêtes conditions de travail et plus largement au travail.
- **Recherches** : un espace dédié aux travaux de jeunes chercheurs sur des thématiques liées au travail et à ses conditions.
- **Lectures** : recension(s) d'une sélection d'ouvrages portant sur le travail.