

Travail & CHANGEMENT

Les très petites entreprises : une équation à plusieurs inconnues

- Des problématiques spécifiques
- Des démarches à concevoir
- Des approches en réseau

ARGUMENTS (p. 4 à 8)

Lucette Collet (CMA Meuse)
Christophe Rigolet (CGT)
Marie-Andrée Seguin (CFDT)
Philippe Trouvé (Céreq)
Olivier Torres (Amarok)
Mohamed Bayad (CNAM)
Patrick Laine (INRS)
Stéphane Foliard (COACTIS)
Eric Verdier (CNRS)

CÔTÉ ENTREPRISES (p. 9 à 14)

Artisanat
La CPRIA de Rhône-Alpes lève le voile sur les artisans

Commerce
Le levain de meilleures conditions de travail

Artisanat
Artisanat : attention aux départs !

Agriculture
Débusquer le loup dans la bergerie



Les très petites entreprises : u à plusieurs inconnues

• Des problématiques spécifiques • Des démarches à concevoir • Des approches en réseau

On les appréhende comme un ensemble, mais la réalité des très petites entreprises, celles de moins de dix salariés, est plurielle. Aussi les enjeux en matière de conditions de travail réclament-ils de nouvelles approches, plus globales, territoriales et pragmatiques.

Elles représentent 96 % des entreprises françaises et 22,3 % de l'emploi salarié. Ces quelque 2,5 millions d'entreprises employant moins de dix personnes, que l'on désigne par le sigle TPE (très petites entreprises), intéressent d'autant plus les observateurs et acteurs mobilisés pour l'amélioration des conditions de travail que leur réalité reste largement méconnue. Des enquêtes montrent que les salariés des TPE sont plutôt satisfaits de

Pourquoi ce décalage ? Les enquêtes d'opinion comme les grandes enquêtes de la statistique nationale butent notamment sur des difficultés d'accès à l'information. S'il est concevable de joindre des salariés dans des entreprises disposant de représentants du personnel, cela devient beaucoup plus difficile dans les entreprises de moins de cinquante salariés, faute de relais identifiables. Aussi, en deçà des cinquante salariés, le spectre d'étude est-il très mal renseigné. Que dire alors

d'approche », résume Frédéric Dumalin, responsable du département Etudes, capitalisation et prospective de l'Anact.

→ Facteurs structurants

Le seul critère de la taille s'avérant insuffisant pour cerner la réalité des conditions de travail dans les TPE, il convient de définir de nouveaux critères, plus pertinents. « D'autres facteurs sont structurants, explique Frédéric Dumalin : la nature de l'activité, le secteur d'activité, le niveau de dépendance à l'égard de donneurs d'ordre, le modèle économique du secteur, sa place dans la chaîne de valeurs, son niveau d'organisation et de professionnalisation, le territoire où l'entreprise se trouve, celui sur lequel l'entreprise réalise son activité. Il faut donc sans doute raisonner en combinant ces différents registres et en faisant le pari que ces petites structures peuvent aussi être des foyers d'innovation en matière de conditions de travail, d'expérimentations vers un modèle renouvelé de la performance globale des entreprises. » Le repérage, l'analyse et l'accompagnement des conditions de travail dans les TPE appellent donc une prise en compte des facteurs qui déterminent les configurations de production spécifiques de ces entreprises.



« Il faut raisonner en faisant le pari que ces petites structures peuvent aussi être des foyers d'innovation. » Frédéric Dumalin, chargé de mission du département Etudes, capitalisation et prospective de l'Anact

leurs conditions de travail. Ce qui peut s'expliquer par plusieurs facteurs : proximité managériale, solidarité du collectif de travail, responsabilisation de chacun dans la performance globale de l'entreprise, autonomie, maîtrise de ce que l'on produit...

→ Décalage

Cette vision positive doit pourtant être tempérée. Déjà, lorsqu'ils ne sont pas satisfaits de leurs conditions d'emploi, les salariés des très petites entreprises ont tendance à quitter leur emploi bien plus que ceux des grandes entreprises. Ensuite il existe un décalage entre la photographie livrée par les études et la réalité vécue dans les TPE. Les facteurs de dégradation des conditions de travail et d'exposition aux risques professionnels sont connus : manque de ressources, fragilité des organisations, pression économique, isolement des entreprises, défaut de représentation du personnel, concentration des fonctions de gestion de ressources humaines dans les mains du seul patron, isolement de celui-ci, polyvalence et multiactivité des salariés, possible surinvestissement.

des entreprises de moins de dix salariés ? « Nous disposons de peu de données statistiques permettant de se faire une idée précise des conditions de travail dans les petites entreprises. L'Anact a notamment pour mission d'aider les PME et TPE à agir pour améliorer les conditions de travail. Ces actions favorisent un travail de qualité vecteur de développement de la santé des salariés et de performance pour l'entreprise. Il y a là un véritable enjeu, qui fait partie de nos priorités pour les quatre prochaines années et conduira peut-être à de nouveaux modèles de réflexion et

Critère de taille : quelle définition officielle ?

En France, les notions de très petite entreprise (TPE) et de petite et moyenne entreprise n'ont pas de définition officielle. La définition qui tend à se généraliser est celle fixée par une recommandation européenne du 3 avril 1996* :

• Une micro-entreprise ou TPE est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros.

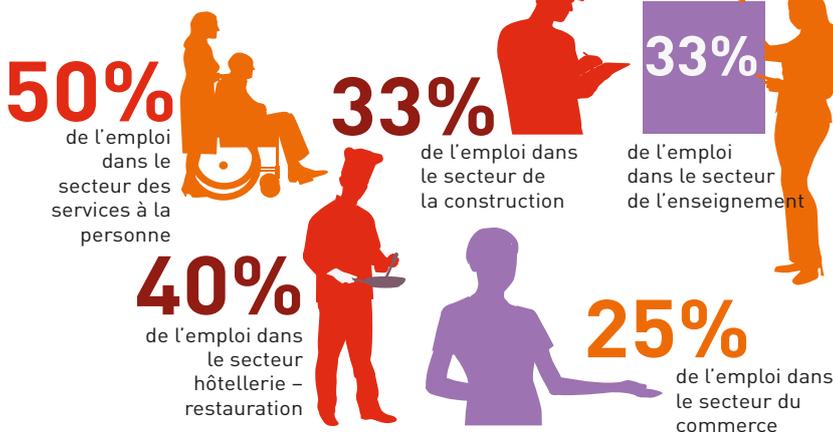
* modifiée par une recommandation du 6 mai 2003.

• Une petite entreprise est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 50 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros.

• Une moyenne entreprise est définie comme une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros.

ne équation

Les TPE représentent (en 2010) :



Source : DGFPI, INSEE, DGCS

Dans le travail d'accompagnement du chef d'entreprise, il est également indispensable d'envisager les conditions de travail de manière globale. « Un patron de TPE a non seulement toutes les clés de l'organisation et de la production, mais il est aussi dans l'obsession de son résultat opérationnel. Il faut donc parler "carnet de commandes", "organisation et achat de matériel", "satisfaction client", pour agir de manière très opérationnelle sur les troubles musculosquelettiques ou les risques psychosociaux », indique Jean-Michel Schweitzer, directeur de l'Aract Lorraine.



« Un patron de TPE a non seulement toutes les clés de l'organisation et de la production, mais il est aussi dans l'obsession de son résultat opérationnel. »

Jean-Michel Schweitzer, directeur de l'Aract Lorraine

Par leur nombre, leur isolement et leur culture managériale, les TPE offrent peu de prise à l'intervention extérieure. « Le champ des TPE est très divers : commerce de proximité, artisanat, petite industrie, prestataires de services, professions libérales, agriculture... Accompagner cette diversité nécessite des économies d'échelle indispensables pour une action efficace », remarque Joël Maline, directeur de l'Aract Basse-Normandie.

→ Action collective

Il s'agit donc d'opérer par contournement, en mobilisant l'ensemble des structures au service des TPE (organisations professionnelles, collectivités territoriales, pépinières d'entreprises, CPRIA...), pour construire, le plus souvent à l'échelle

du territoire, une offre et une approche adaptées aux TPE (*lire p. 12*).

Compte tenu des spécificités des TPE et des objectifs méthodologiques de leur accompagnement, le mode d'intervention par « action collective » reste le plus adapté. Il consiste à mobiliser de huit à dix entreprises autour d'une même thématique dans une perspective de résolution de problèmes. Là aussi, la création d'un partenariat avec des organisations professionnelles est importante, ne serait-ce que pour pérenniser le groupe de travail une fois les objectifs atteints, en vue de travailler sur une autre thématique. Il est

aussi nécessaire d'adopter une posture d'intervention fondée sur le « faire-faire », où l'intervenant conseil laisse la main aux acteurs. « L'objectif est d'aider les acteurs à gagner en autonomie puis en indépendance, de faire d'eux les sujets actifs de leur propre prévention et de renforcer leur pouvoir d'agir via la mise en place d'actions pragmatiques professionnalisantes », note Joël Maline.

Les spécificités des TPE nécessitent donc des approches différenciées selon le type de TPE auquel on s'adresse. Dans tous les cas, ces approches viseront le lieu de décision pertinent et s'appuieront sur les relais adéquats pour ce type de configuration d'entreprises.

Muriel Jaouën, journaliste

ÉDITORIAL



Hervé Lanouzière,
directeur général de l'Anact

Difficile de parler des TPE sans sombrer dans les lieux communs. Ainsi, s'agissant des conditions de travail, rien ne dit que ce soit la taille de l'entreprise qui soit déterminante mais sa place dans la chaîne de valeur et son modèle économique, qui la rendent plus ou moins vulnérable et accueillante.

Mais on peut au moins faire le pari que l'immense majorité des employeurs, sans en avoir conscience, s'intéresse quotidiennement aux conditions de travail de ses collaborateurs. Les études révèlent en effet une réalité où le patron exprime des préoccupations très proches de celles de ses salariés, où le ressenti sur la qualité de vie au travail est meilleur que dans les grandes entreprises alors que les conditions physiques du travail sont souvent plus difficiles.

« Les formules qui font recette sont très différentes de celles mises en œuvre avec les grandes entreprises. »

De fait, le corollaire de la petite taille est la proximité et cette dernière induit un choc en retour immédiat : facteurs de satisfaction ou facteurs de risque, selon le cas, l'accueil du salarié, la polyvalence, la richesse des tâches confiées, l'ambiance, la soutenabilité du travail, etc. sont très directement imbriqués avec le résultat du produit ou service fourni.

Restent que les formules qui font recette sont très différentes de celles mises en œuvre avec les grandes entreprises. C'est ce que démontre ici le réseau Anact-Aract grâce à son ancrage territorial.

Très petites entreprises : des approches

Faire entrer la question des conditions de travail au sein des très petites entreprises, une gageure ? Si les partenaires sociaux en soulignent la difficulté, ils proposent d'inventer de nouvelles approches, en coopération, en opérant par branche ou par secteur et prônent des outils simples et opérationnels.

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Muriel Jaouën

LUCETTE COLLET,
présidente de la chambre de
métiers et de l'artisanat de la
Meuse, vice-présidente départementale
de la Confédération de l'artisanat et des
petites entreprises du bâtiment



Quelle perception les patrons d'entreprises artisanales ont-ils de la question des conditions de travail ?

Elle est très variable. S'il fallait dégager une règle, on pourrait dire que plus les entreprises comptent de salariés, plus elles sont structurées et plus la question des conditions de travail est considérée avec une certaine acuité. Par ailleurs, le manque de main-d'œuvre, qui est un véritable fléau pour nos structures, pousse les entreprises à prendre conscience de l'importance de la qualification, des conditions d'emploi, des perspectives de carrière, qui sont autant de facteurs constitutifs d'une vision positive et volontaire des conditions de travail.

Vous constatez donc que les choses évoluent dans le bon sens ?

J'ai toujours été engagée au sein des organisations professionnelles. Cela fait maintenant quinze ans que je suis à l'Aract Lorraine et je constate que les choses évoluent. Peut-être pas aussi vite que nous le souhaiterions, certes. Mais la prise de conscience fait son chemin. Un exemple : je travaille moi-même dans le bâtiment. Il y a encore une bonne dizaine d'années, je n'aurais jamais osé parler de parité. Aujourd'hui, le secteur réussit à attirer des femmes vers des métiers qui leur étaient totalement fermés. Là aussi, tout n'est pas gagné et même loin de là. Mais ça bouge. Et cela oriente positivement les conditions de travail.

A quoi doit-on ces améliorations ?

Nous les devons notamment à ces lieux d'échange paritaires, comme les Aract,

où l'ensemble des acteurs de la chaîne du travail sont invités à dialoguer et à apprendre les uns des autres, sans contrainte juridique ni enjeu de pouvoir. Sur ce sujet des conditions de travail dans les TPE, le dialogue, la confrontation des expériences sont en effet des moteurs essentiels. Le travail innovant mené par l'Aract Lorraine avec les salons de coiffure a pu se faire grâce à la coopération des différentes organisations professionnelles, de la chambre de métiers, des partenaires sociaux. J'ai également beaucoup fréquenté le conseil économique et social. Là aussi, il s'agit d'un espace privilégié pour faire passer les messages.

Les entreprises artisanales sont souvent critiquées pour leur frilosité à se faire accompagner, à accepter le conseil d'intervenants extérieurs...

C'est sans doute un faux procès. Nous autres patrons d'entreprises artisanales, nous ne sommes pas très friands des

gros pavés juridiques et des directives émanant des pouvoirs publics. D'abord parce que nous n'avons pas le temps de les lire. Ensuite parce qu'ils parlent un langage qui n'est pas le nôtre, celui de nos métiers. Mais si on nous apporte des conseils et des outils simples, pratiques, opérationnels et éprouvés, nous sommes preneurs.

Prenons la question de la pénibilité. Ce que cherche à imposer le gouvernement en la matière est proprement ingérable à l'échelle des entreprises de l'artisanat. De même, je ne suis pas sûre que l'Europe prenne toute la mesure de la question des travailleurs détachés, bien souvent en provenance des pays de l'Est, qui viennent renforcer la main-d'œuvre dans certains secteurs comme le bâtiment et sont soumis à des conditions épouvantables, certains dormant sous des tentes, sans doute sans contrat de travail. D'un côté, nos entreprises font des efforts pour améliorer leur image, de l'autre, les effets de la mondialisation viennent la détériorer.

CHRISTOPHE RIGOLET,
responsable Travail et santé,
CGT Rhône-Alpes



Constatez-vous des évolutions concernant la prévention des risques professionnels dans les TPE ?

Pour repérer des évolutions, encore faudrait-il disposer de données fiables. Or il y a de la part des TPE une sous-déclaration de l'accidentologie. En outre, je ne pense pas que le contexte de pression économique favorise la prise de conscience et la volonté d'action. La plupart du temps, c'est le déni qui

prévaut. Et qui doit en partie à des facteurs culturels, notamment à une représentation très « masculine » du travail : « les bobos ça fait partie du métier ».

Comment améliorer la prise en compte des questions de prévention ?

Le diagnostic est connu et partagé. Les patrons de TPE sont happés par la production et ne sont pas armés en termes de ressources pour faire de la prévention des risques une priorité. Quant aux acteurs de la prévention, ils sont trop peu nombreux pour couvrir l'ampleur des besoins des entreprises. Un exemple : il faudrait plus de 500 années de travail à la Carsat Rhône-Alpes pour visiter l'ensemble des entreprises du territoire régional (les TPE représentant 86 % du total des entrepri-

ches à inventer

Fin 2012, la CFDT a lancé une enquête flash auprès des TPE, qui a généré 16 000 réponses. Quels en sont les enseignements majeurs ?

Il en ressort que les conditions de travail sont le deuxième sujet de préoccupation des salariés, derrière la paie et devant l'évolution de carrière. Autre constat intéressant : les salariés de TPE ne sont pas ces salariés « à problèmes » que l'on décrit trop souvent dans les médias. 44 % jugent les relations au travail sympathiques et agréables et 39 % les jugent normales. Ce qui porte à 83 % le nombre de salariés de TPE satisfaits de leurs relations au travail. Cela dit, près des trois quarts constatent que ces relations au travail se sont dégradées. Parmi les autres enseignements majeurs de cette enquête : le peu d'intérêt que les salariés des TPE prêtent à la formation professionnelle, qui figure au dernier rang de leurs préoccupations.

Faute de ressources internes et externes, la proximité des relations de travail n'est-elle pas un facteur favorable pour une amélioration concertée des conditions de travail ?

La proximité avec l'employeur peut sans doute permettre des discussions fréquentes. Il n'en demeure pas moins que certains sujets demeurent tabous : les salaires, ceux relatifs à l'organisation du travail et à ses effets en termes de pénibilité...

MARIE-ANDRÉE SEGUIN,
CFDT, responsable de la politique en
direction des petites
entreprises



Les TPE n'ont pas de représentants du personnel. Comment faites-vous pour les approcher ?

La CFDT a sans doute un train d'avance sur ce sujet auquel elle s'intéresse de près depuis une vingtaine d'années. Nous parvenons, à force d'un long travail de maillage et d'animation, à rentrer dans les entreprises et même à y initier des actions. Pour autant, le repérage et l'approche des entreprises et a fortiori de leurs salariés sont une véritable question. Nous avons constaté à la faveur de notre enquête flash que l'approche des salariés de TPE artisanales nécessitait un déplacement sur les lieux de travail. En effet, seules les unions régionales interprofessionnelles [structures CFDT de proximité] qui ont choisi de se rendre sur site ont recueilli un taux de réponses satisfaisant.

Pour pallier cette difficulté à accéder à l'information, il faut donc mobiliser au mieux les ressources existantes.

C'est ce que nous faisons, tant au niveau des branches que des territoires. Côté branches, nous avons par exemple réussi à créer une dynamique de dialogue social dans le secteur audiovisuel, pour aboutir à la création d'un CHSCT fédérant 3 500 entreprises, dont beaucoup de TPE. Au niveau territorial, un dialogue constructif a été instauré avec les partenaires sociaux dans le cadre de commissions paritaires régionales interprofessionnelles de l'artisanat, autour de questions comme le recrutement, la succession, le maintien dans l'emploi.

Constatez-vous que ces efforts paient ?

Incontestablement, une sensibilisation s'est faite dans les entreprises et chez les acteurs de la prévention sur les conditions de travail dans les TPE. Il ne faut pas occulter les progrès réalisés grâce aux démarches menées sur des questions sensibles comme la sous-traitance. Les accords sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle ont fait évoluer pas mal de choses, y compris dans les TPE. On peut aussi citer le compte personnel de formation avec entretien obligatoire, qui vaut pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. Grâce aux élections syndicales dans les TPE, les salariés des entreprises de dix salariés et moins peuvent désormais s'exprimer sur la représentativité des syndicats lors des négociations de branches.

ses) ! Il est donc indispensable de mettre en œuvre de nouvelles approches, dans une logique de proximité. Il s'agit dès lors de raisonner par métier ou par branche, dans le cadre de territoires et même de micro-territoires. Pourquoi ne pas créer des CHSCT de territoire, comme c'est déjà le cas par endroits dans le secteur agricole ? Pourquoi ne pas mobiliser des intervenants extérieurs en temps partagé ou créer des postes salariés multi-employeurs ?

Et du côté des acteurs de la prévention ?

Commissions paritaires d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CPHSCT), collèges interentreprises de sécurité, de santé et des conditions de travail (CISSCT), comités régionaux de prévention des risques professionnels (CRPRP), Aract...

C'est par la coopération de l'ensemble de ces acteurs que l'on pourra approcher les TPE de manière plus opérationnelle et déployer des approches et des outils pertinents. La synergie des différents intervenants pourrait se faire à partir des comités régionaux de prévention des risques professionnels (CRPRP). On peut également envisager des rapprochements entre la Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés et le régime social des indépendants (RSI), par exemple.

La formation des chefs d'entreprise est-elle en cause ?

Elle fait en tout cas partie des leviers d'amélioration. Dans la mesure où les enjeux liés au risque ne sont pas pris en compte dans les entreprises, il faut pou-

voir les aborder en dehors du temps de production. Pour les chefs d'entreprise, cela passe par des sessions de formation, par exemple via les chambres consulaires. Pour les salariés, par la formation dans l'enseignement secondaire.

Quid des outils tels que le document unique d'évaluation des risques ?

Encore faut-il d'une part les promouvoir, d'autre part se donner les moyens d'en rendre la rédaction effective ! De même pour les plans de prévention ou pour la responsabilité des donneurs d'ordres. En fait, les outils ne manquent pas en théorie. Mais ils ne sont pas actionnés ou exploités comme ils le devraient. Il serait par exemple très pertinent d'établir un état des lieux et une projection des aides financières mobilisables pour la prévention.

À l'ombre du modèle de la grande

Données et études font défaut pour broser un tableau général des très petites entreprises et de leurs relations aux conditions de travail. Au mieux, les chercheurs formulent-ils des premiers constats, en soulignant que les outils actuels d'accompagnement sont inadaptés car pensés pour les grandes structures.

Le point de vue **des invités du réseau Anact** Propos recueillis par Muriel Jaouën

PHILIPPE TROUVÉ,
directeur scientifique
au Centre d'études et de
recherches sur les qualifications (Céreq)



Peut-on mesurer l'impact de la formation sur les conditions de travail dans les TPE ?

Le Céreq a souvent mis en évidence la contribution de la formation à l'évolution des compétences, mais l'impact sur les conditions de travail est assez peu étudié dans le contexte des TPE. Nous commençons, cela dit, à voir qu'il ne faut pas trop attendre de la formation, notamment dans les TPE. C'est pourquoi nous nous intéressons de plus en plus à des paramètres comme les stratégies marchandes, les modes d'organisation et de gestion des ressources humaines, les relations sociales... La qualification et les formes plus ou moins qualifiantes

d'organisation influent fortement sur les conditions de travail de même que sur les conditions de l'emploi. On sait que c'est dans les TPE que les temps partiels et les contrats courts sont les plus présents, or ces formes particulières d'emplois sont moins propices à des politiques soutenables d'amélioration des conditions de travail.

Qu'en est-il des comportements de formation dans les TPE ?

L'appareil statistique ne permet pas d'étudier les usages des micro-entreprises (moins de dix salariés) en matière de formation. Pour autant, certains constats sont avérés, notamment le fait que, globalement, les petites entreprises forment moins que les grandes. Il ressort ainsi de nos études qu'en 2010, parmi les entreprises n'ayant organisé aucune formation dans l'année, 76 % étaient des entreprises de moins de 20 salariés, 21 % sont des petites entreprises (de 20 à 49 salariés) et seulement 3 % des entreprises de 50 salariés et plus.

La taille de l'entreprise reste donc un critère éclairant pour qualifier les usages...

Tout autant que la taille, ce sont le secteur et la structure des emplois qui sont déterminants en matière de comportements de formation : à taille égale, plus la proportion de cadres ou professions intermédiaires est élevée, plus les entreprises ont recours à la formation. A l'inverse, plus les ouvriers y sont nombreux, moins elles forment. Mais il convient de ne pas généraliser hâtivement. Le monde des petites entreprises (moins de 20 salariés) et des micro-entreprises (moins de 10 salariés) est extrêmement hétérogène. Or certains segments de TPE – notamment ceux dotés d'un fort taux d'encadrement – ont des usages de formation finalement assez proches des entreprises de plus de 250 salariés. Bref, le critère de taille, s'il est bien sûr intéressant, s'avère insuffisant pour apprécier précisément les usages et dégager des tendances.

OLIVIER TORRES,
professeur agrégé
d'économie à l'EM Lyon, fondateur
d'Amarok, observatoire de la santé
des dirigeants de PME



Les recherches menées au sein d'Amarok ont-elles permis d'établir des statistiques sur la santé des patrons de TPE ?

L'observatoire est encore trop jeune pour pouvoir produire des données objectivées. Mais on peut faire l'hypothèse que les facteurs pathogènes, qui sont surreprésentés dans les PME, n'épargnent pas non plus les patrons de TPE. La médecine du travail en a identifié quatre : le stress (polyvalence des fonctions et polychronie des activités), la surcharge de travail (entre 60 et 65 heu-

res par semaine), l'incertitude (les TPE sont souvent sous-traitantes avec pour le patron le spectre permanent du carnet de commandes), la solitude. Il existe toutefois des facteurs compensateurs propres à l'entrepreneuriat : la maîtrise de son destin, l'optimisme, la capacité de rebond.

Quelle est la caractéristique majeure du mode de management des TPE ?

C'est un management frontal. Dans une TPE, tout est décidé, acté, géré, vécu dans la proximité, voire la proxémie. Il n'y a pas comme dans les grandes entreprises cette distance de protection entre ceux qui prennent les décisions, ceux qui les exécutent et ceux qui en intègrent les effets dans leur travail réel. Le départ d'un salarié – qu'il s'agisse d'un départ volontaire ou d'un licenciement – peut parfois être vécu de manière traumatisante par le dirigeant de

TPE. Le sentiment de culpabilité, par exemple, n'est pas rare. De même, le moindre impayé de 5 000 euros devient une source de stress qui va empêcher l'entrepreneur de trouver le sommeil.

En moyenne, les chefs d'entreprises artisanales sont âgés de 55 ans, gagnent 3 000 euros par mois et prennent trois semaines de vacances par an. Nous savons qu'ils sont très exposés aux risques de *burn-out* et qu'il n'est pas rare qu'ils tombent malades durant leurs congés.

Pourtant, cette souffrance patronale est largement occultée...

Du côté des intéressés, cela peut s'expliquer par le poids d'une idéologie du *leadership* qui veut qu'un dirigeant soit toujours en puissance et jamais en fragilité. De leur côté, nombre de commentateurs, considérant que la souffrance résulte d'une domination et que le patron est le domi-

MOHAMED BAYAD,
professeur en sciences de gestion
au Conservatoire national
des arts et métiers (Cnam)

Qu'est-ce qui caractérise les conditions de travail dans les TPE et les entreprises artisanales ?

Les TPE constituent un tissu extrêmement hétéroclite devant lequel il faut se garder de toute généralisation. Cela dit, on sait par l'observation que les TPE auront plus de difficultés à intégrer les normes relatives à la sécurité et aux conditions de travail ou bien qu'elles seront plus rétives à envoyer leurs salariés en formation. Mais il faut aussi aller contre les idées reçues. Sur bien des aspects relatifs aux conditions de travail, les TPE n'ont rien à envier aux grandes entreprises.

Par exemple ?

Elles ont une forte capacité d'intégration professionnelle. Dans une entreprise de moins de dix salariés, toute nouvelle recrue est accueillie, accompagnée, conduite dans une vision partagée et expérimentée du travail. Les risques psychosociaux, le stress, les troubles psychiques sont moins présents dans les petites entreprises, tout simplement parce que le dialogue y est continu et que le mensonge n'y est pas tenable. De même, la proximité avec l'équipe fait que le patron de TPE sera à tout moment à l'écoute, « sentira » les moindres dysfonctionnements et cherchera des solutions immédiatement actionnables. Une TPE est une entreprise en perpétuelle adaptation et donc en perpétuelle innovation : pour mieux adapter les temps, pour

rent, ne peuvent envisager la souffrance patronale. Mais surtout, les TPE – comme de manière plus large les PME – ne font l'objet d'aucune théorie, ni économique, ni sociologique, ni managériale, ni sanitaire. Et pourtant, elles représentent 55 % du PIB et un emploi salarié sur deux. La classe politique, les médias, la recherche universitaire ont fait de la grande entreprise le seul référent de la sphère économique.

rendre les outils plus maniables, pour donner de l'autonomie aux salariés sur un projet stratégique...

Ces entreprises bénéficient-elles d'une aide adaptée des pouvoirs publics et des acteurs de la santé ?

Les TPE doivent lutter contre un système de représentation qui a toujours valorisé la grande entreprise. Les réglementations et les outils développés par les pouvoirs publics, systématiquement conçus pour les grandes structures, s'avèrent inadaptés car non actionnables dans des micro-entreprises. Il faut donc associer les patrons de TPE à la définition d'instruments simples et opérationnels. Il faut également approcher ces entreprises par la notion de métier et non de manière générique. Enfin, il y a un gros chantier à ouvrir autour de la « pro-

fessionnalisation » des dirigeants. Parler de conditions de travail et de santé dans les TPE, c'est aussi et peut-être avant tout parler des dirigeants, polyvalents, multi-tâches et investis en moyenne 60 heures par semaine dans et pour leur entreprise.

N'y a-t-il pas aussi un travail à mener en termes d'attractivité ?

La pénibilité, l'instabilité et la flexibilité sont dans les gènes des TPE. Or contrairement à la génération née avant 1980 qui s'engageait dans le monde professionnel dans une logique d'honneur, la génération Y et *a fortiori* la suivante s'engagent dans une logique de contrat. D'où un problème d'attractivité pour ces petites structures. Les patrons de TPE se plaignent de grandes difficultés de recrutement : selon eux, un poste sur trois serait vacant, faute de candidats.

Une enquête INRS-LH2* a montré que la santé-sécurité n'est pas la préoccupation majeure des patrons de TPE...

Les chefs d'entreprise ont des préoccupations plus immédiates que la santé au travail, comme les questions commerciales et financières. L'enquête montre surtout que le risque est largement minoré dans les petites entreprises, 34 % des dirigeants de TPE considèrent que leur activité ne présente pas de risques pour leurs salariés et ne voient pas l'intérêt du document unique d'évaluation des risques professionnels. Ce chiffre descend à 11 % pour les entreprises de 10 à 49 salariés. Or, dans un secteur d'activité donné, l'exposition aux risques ne dépend pas de la taille de l'entreprise.

Quels sont les interlocuteurs privilégiés des TPE en cas de problème de sécurité ou de santé au travail ?

L'enquête montre que les entreprises de moins de dix salariés se tournent en priorité (39 %) vers les services de santé au travail, puis vers les organisations professionnelles (13 %). Les travailleurs indépendants s'orientent, eux, plutôt vers leur médecin traitant (21 %).

Quels sont les freins majeurs à la prévention dans les TPE ?

Ils sont à la fois internes et externes. Dans une entreprise de moins de dix salariés, le manque de temps, de ressources et de compétence constitue

PATRICK LAINE,
chef de mission TPE à l'INRS



bien sûr un obstacle. Ce à quoi s'ajoute la minoration du risque évoquée à l'instant. Mais les freins se trouvent également dans l'incapacité des acteurs de prévention des risques professionnels à accompagner toutes les TPE, du fait de leur nombre.

Comment agir alors ?

Plusieurs pistes sont envisageables – et déjà expérimentées. L'une d'elles consiste à aider l'entreprise à acquérir son autonomie dans la gestion d'un certain nombre de risques dont la prévention ne nécessite pas d'expertise pointue. Plusieurs pays de l'Union européenne ont développé des outils interactifs en ligne d'aide à l'évaluation des risques professionnels. L'INRS a pour sa part accompagné les organisations professionnelles de certains secteurs, comme la restauration ou le transport routier de marchandises, pour la réalisation de plates-formes numériques d'évaluation. Les TPE peuvent elles-mêmes s'inscrire dans des logiques d'action collective. Des expériences ont été menées sous la tutelle par exemple des chambres de commerce ou de métiers ou encore à l'initiative de regroupements d'experts comptables. Elles peuvent également trouver des modes innovants de coopération avec les acteurs de la santé au travail.

* Les PME et les risques professionnels, Enquête LH2-INRS, rapport d'étude n° 1188, janvier 2011, 79 p.

Le point de vue **des invités du réseau Anact**

STÉPHANE FOLIARD,
maître de conférences en
sciences de gestion, IUT de
Roanne, laboratoire COACTIS



Les critères quantitatifs sont-ils suffisants pour décrire la réalité des TPE ?

Si les critères quantitatifs, comme la taille, permettent de préciser les contours d'une très petite entreprise (TPE), ils ne nous disent pas ce qu'est une TPE. Définir la TPE suppose que l'on mobilise d'autres critères, de nature qualitative, en insistant par exemple sur deux aspects : l'homologie entrepreneur-entreprise, d'une part, les ressorts de l'attitude de l'entrepreneur par rapport à la croissance, d'autre part. Ainsi, il apparaît que l'entrepreneur et son entreprise ne font qu'un, que l'objectif visé est plutôt l'équilibre que la croissance et

que l'insertion et la proximité dans un territoire sont déterminantes dans la qualification de la grande majorité des très petites entreprises.

On décrit souvent le patron de TPE comme un solitaire, qui concentre toutes les tâches de décision, de production et de gestion...

Même s'il concentre le pouvoir de décision et les responsabilités qui vont avec, le patron d'une TPE est plus un homme-orchestre qu'un chef d'orchestre. Plus l'entreprise est petite, moins elle dispose de ressources. Elle n'a donc pas d'autre choix que de chercher à l'extérieur les moyens qui lui font défaut. Dès lors, elle devient fortement dépendante des parties prenantes présentes sur son territoire, avec lesquelles elle tente de tisser et de maintenir des relations de confiance, sans mise en concurrence des prestations. L'entrepreneur décide et agit dans le cadre d'un réseau d'acteurs divers : sa banque, ses fournisseurs, ses clients, un syndicat professionnel, son conjoint, son comptable,

ses salariés. Ce collectif restreint et sans renouvellement va borner la capacité de croissance de l'entreprise au profit de la fidélité au réseau, de l'enfermement dans un territoire et d'une sécurité court-termiste.

Ce refus de croissance a-t-il un impact sur les conditions de travail ?

Il s'explique en partie par le souci de maintenir un bon climat social et un équilibre dans les relations avec les acteurs connus. La motivation entrepreneuriale des patrons de TPE repose sur des facteurs non-économiques, à commencer par le bien-être des salariés, la volonté de conserver une bonne ambiance de travail, toujours susceptible d'être remise en cause par l'arrivée d'un nouvel employé. Or, pour une très petite entreprise, la croissance s'accompagne nécessairement d'une recherche de déséquilibre et peut générer une crise de *leadership* : impossibilité de conserver un mode d'administration directe, obligation de déléguer.

ERIC VERDIER,
sociologue et économiste,
directeur de recherche au CNRS,
université d'Aix-Marseille, président du
conseil scientifique du Céreq



Comment peut-on caractériser les conditions de travail dans les TPE ?

La dangerosité du travail dans les TPE est très nettement supérieure à celle qui prévaut dans les grands établissements. Cela étant dit, les TPE constituent une nébuleuse extrêmement hétérogène. J'ai pour ma part travaillé sur des entreprises dans deux secteurs, la réparation automobile et l'hôtellerie-restauration. Même à l'intérieur de ces secteurs, si l'on veut comprendre cette diversité, il est nécessaire de produire des critères d'analyse assez fins, comme la chaîne de valeur dans laquelle

s'inscrit l'entreprise – entreprise artisanale ou statut de franchise – ou encore le parcours du dirigeant. J'ai ainsi défini quatre types de TPE : les indépendantes, les managériales, les entrepreneuriales et les opportunistes.

Au-delà de ces différences, n'y a-t-il pas des caractéristiques communes aux TPE ?

Si, il apparaît par exemple que les sociétés de réparation automobile vont toutes avoir tendance à favoriser une gestion court-termiste. Pour répondre à une double contrainte, celle des assureurs qui leur imposent des conditions financières drastiques et celle des concurrents en réseau de marque qui font pression sur les prix, elles sont amenées à procéder à des ajustements par le bas, exiger de leur main-d'œuvre de la réactivité, de la disponibilité au-delà des temps contractuels de travail. Ces ajustements pouvant aller jusqu'à la désocialisation pour les entreprises « opportunistes » qui recourent au travail dissimulé.

Et dans le secteur de l'hôtellerie- restauration ?

Le garde-fou du métier y est moins fort que dans le secteur de la mécanique automobile. En outre, de par la nature des tâches (qui existent aussi dans l'environnement domestique), le brouillage entre vie professionnelle et vie privée est très marqué, ce qui n'encourage pas à la réflexion sur l'organisation des conditions de travail.

Certaines TPE misent tout de même sur la qualité du travail...

Certaines tentent de réduire la marge d'incertitude, en misant sur la qualité des prestations délivrées, sur la formation et la qualification. Mais même dans ces entreprises, nous n'avons jamais vu de document unique de prévention des risques professionnels à jour. Pour les aider à améliorer la qualité du travail et à donner du sens aux normes publiques, il est nécessaire d'accompagner ces entreprises par des actions collectives inscrites dans la durée.

Pour mener à bien sa mission d'innovation par le dialogue social, la CPRIA de Rhône-Alpes a conduit deux études distinctes auprès des chefs d'entreprise et des salariés. L'objectif : connaître leurs aspirations et cibler les axes d'amélioration des conditions de travail.

La CPRIA de Rhône-Alpes lève le voile sur les artisans

Quelle perception les chefs d'entreprise et les salariés de l'artisanat en Rhône-Alpes ont-ils de leur métier ? C'est la question que la commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'artisanat (CPRIA), installée depuis 2011, a voulu poser aux principaux intéressés. « Notre objectif était d'avoir un tableau des aspirations des uns et des autres afin de déterminer des axes précis de travail », indique Bertrand Fayet, secrétaire général de l'Union professionnelle artisanale Rhône-Alpes. Deux enquêtes distinctes ont été menées par l'institut BVA, à partir d'un questionnaire élaboré par Aravis. « Nous avons pris les conditions de travail au sens large, sur un versant très "qualité de vie au travail" : l'intérêt du métier, les relations sociales, l'autonomie ou encore la santé, détaille Jérôme Bertin, responsable du pôle Mutation et territoire chez Aravis. Ces enquêtes ont produit des résultats très paradoxaux, qui ont pu être contestés par une partie des représentants salariés, mais elles semblent valider un certain nombre de particularités des entreprises de l'artisanat. »

Cibler les dirigeants

Plusieurs points ressortent en effet des questionnaires. D'abord, l'artisanat est un métier choisi, dont la motivation repose essentiellement sur la diversité et la variété des activités. Ensuite, les préoccupations des chefs d'entreprise et des salariés sont proches. Plus encore, les premiers sont plus sévères sur leurs conditions de travail que les seconds. Ainsi, 94 % des salariés ont le sentiment que l'artisanat leur offre une bonne conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, contre 77 % des employeurs. Ils

→ CPRIA

Secteur : artisanat
Région : Rhône-Alpes

@CONTACT
Jérôme Bertin
j.bertin@anact.fr

sont aussi 77 % à penser que leurs conditions de vie s'améliorent, les employeurs sont, eux, 45 % à le penser. Bertrand Fayet ne se dit pas surpris : « Dans l'artisanat, les chefs d'entreprise sont au cœur du métier et beaucoup de salariés sont issus de la famille des dirigeants ».

Outre le développement de la formation, l'un des axes de travail porte sur les conditions d'emploi. Une mutuelle spécifique est proposée depuis septembre et un comité interentreprises est en projet. « Ce serait une façon d'augmenter le pouvoir d'achat, une aspiration commune qui ressort des



« Ce type d'enquête permet à la CPRIA de prendre du recul et de mener des actions de sensibilisation. Nous en sommes au début. » Bertrand Fayet, Union professionnelle artisanale Rhône-Alpes

« L'enseignement de ces enquêtes est que l'artisanat constitue un salariat très spécifique, très proche de l'entrepreneuriat, et qu'il faut donc l'appréhender différemment, déclare Jérôme Bertin. C'est cohérent si on relie les résultats aux études de la Carsat, qui montrent que les accidents et les maladies professionnelles augmentent de façon proportionnelle à la taille de l'entreprise. Mieux travailler sur les conditions de travail dans ce secteur réclame ainsi de cibler en priorité les dirigeants pour les outiller. »

enquêtes », souligne Bertrand Fayet. Dans le secteur du bâtiment, on expérimente la participation de salariés de TPE aux instances régionales de dialogue social. « La CPRIA en tant que telle ne peut pas décider des conditions de travail dans les entreprises, souligne Bertrand Fayet. Ce type d'enquête lui permet de faire son travail, autrement dit de prendre du recul, d'instaurer le dialogue et de mener des actions de sensibilisation. Nous en sommes au début. »

Caroline Delabroy

MARC SUCHON, représentant du comité régional de la CGT



Nos revendications doivent être concrètes

Tout ce qui fait progresser la connaissance d'un champ social est intéressant. Ces enquêtes nous ont fait découvrir des données qui nous interpellent, puisque les patrons ont une image plus négative des conditions de travail des salariés que les premiers intéressés. Nos revendications doivent tenir compte des réalités. Autrement dit, cette enquête nous pousse à sectoriser la réflexion. Il faut que notre organisation aille de

façon plus précise à la rencontre des salariés de l'artisanat et porte un discours qui corresponde à leurs attentes. Il faut du concret si on veut revaloriser ce secteur et attirer les jeunes vers ces métiers. En ce sens, on travaille beaucoup sur l'accès aux activités sociales et culturelles afin que les salariés des TPE puissent bénéficier, comme ceux des grandes entreprises, de l'équivalent d'un comité d'entreprise.

Le levain de meilleures

Une action collective a réuni une dizaine d'artisans boulangers qui souhaitent moderniser leurs espaces de travail. Avec le conseil d'un ergonome, ils ont pu élaborer un projet prenant en compte, en amont, les conditions de travail. Un guide a ensuite été édité.

@CONTACT
Thierry Pradère
t.pradere@anact.fr

Quand ils appelaient les syndicats membres de la Fédération régionale de la boulangerie (FRB) à propos de la rénovation de leurs espaces de travail, les chefs d'entreprise recueillaient deux types d'informations pratiques. « Nous leur apportions des conseils réglementaires sur les normes à respecter et des coordonnées de fournisseurs de matériel, mais rien concer-

→ **Secteur :** commerce
Activité : boulangerie-pâtisserie
Région : Languedoc-Roussillon

une méthode pour conduire le projet de transformation de son entreprise (lire l'encadré ci-dessous).

Lorsque l'action a démarré, la fédération a trouvé dix dirigeants ayant un tel dessein, parmi les 1700 artisans boulangers de la région. Gérant de

à la démarche, il a pu bénéficier du diagnostic d'un ergonome. « La première phase de l'action a consisté en un état des lieux des conditions de travail dans les boulangeries, indique en effet Thierry Pradère, chargé de mission à l'Aract Languedoc-Roussillon. L'objectif est de partir du diagnostic de ce qui va bien, de ce qui ne va pas et qu'il va falloir modifier dans le projet. » Outre l'Aract, trois cabinets de consultants ont travaillé sur l'action, Ergogenese, Solutions Productives et Pascale Freigneaux Consultants.



« Nous avons demandé aux salariés ce qu'il était possible d'améliorer pour leurs postes de travail. » Catherine Garcia,

chargée de mission à la Fédération régionale de la boulangerie Languedoc-Roussillon

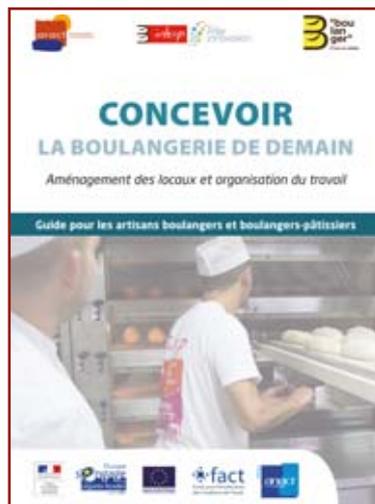
nant le volet des conditions de travail », se remémore Catherine Garcia, chargée de mission à la FRB Languedoc-Roussillon. Pour pallier cette absence, une action collective a été initiée en avril 2012 avec l'Aract*.

Aujourd'hui, un artisan boulanger qui contacte la fédération à ce sujet se voit remettre un

guide lui proposant l'enseigne *Le Pain et levain* dans le centre historique de Nîmes, Bernard Ferry est l'un d'eux. « J'ai acheté le fonds commercial en 2009 dans un état de grande vétusté, explique-t-il. J'étais confronté à de multiples problèmes relatifs à la sécurité et au bien-être des salariés, il fallait faire quelque chose pour améliorer le cadre de travail. » En participant

Apporter des solutions

« La deuxième phase a porté sur l'accompagnement du projet en lui-même, poursuit Thierry Pradère. Nous avons eu recours à des techniques de simulation pour aider les artisans à anticiper l'organisation



Un guide pour concevoir la boulangerie de demain

Il a d'ores et déjà été téléchargé 4 000 fois. Mis en ligne sur le site de l'Aract Languedoc-Roussillon*, le guide élaboré à la suite de l'action collective menée dans la région se veut un outil de

référence. Un comité de pilotage, incluant notamment la Direccte, la Carsat et la CPRIA, a été mis en place pour suivre sa promotion. Le document décline la méthodologie employée par l'Aract, à savoir une action en trois temps : définir les

besoins, réaliser un diagnostic et trouver des solutions. Dans les grands principes posés figurent l'implication à la fois du chef d'entreprise et des salariés, la capacité à anticiper les effets d'un choix, qui passe par un état des lieux des situations actuelles. Pour ce faire, le guide propose un questionnaire en forme d'autodiagnostic. Par exemple, sous l'item « Magasin », est énoncée cette question : « Mes étagères à pain sont-elles à la bonne hauteur pour limiter le mouvement du personnel de vente ? ». Ou encore : « Mon stock d'emballage et de déco-

ration (pochettes, cartons) est-il facilement accessible ? », « Mes panières à pains évitent-elles au personnel de vente de se plier en deux ? ». Le guide se veut aussi utile pour établir un dialogue avec les fournisseurs d'équipement et pourquoi pas les architectes. « Il est important que l'artisan, qui connaît très bien ses besoins, puisse avoir la main sur le cahier des charges et que celui-ci ne soit pas imposé par le fournisseur », déclare Thierry Pradère, chargé de mission à l'Aract Languedoc-Roussillon.

* www.languedoc.aract.fr

conditions de travail

future et l'implantation des postes de travail ». « Souvent, lorsqu'ils modernisent leur fournil ou leur magasin, les artisans font confiance aux fournisseurs de matériel, qui les installent sans trop tenir compte de l'activité », regrette-t-il. Dans une zone de vente, le risque est, par exemple, de s'intéresser d'abord au côté *design* d'une longue vitrine sans penser aux déplacements qu'elle occasionne et donc aux conditions de travail des vendeurs. Les artisans ont aussi été invités à participer aux temps collectifs organisés durant l'action. « Nous avons demandé aux salariés ce qu'il était possible d'améliorer pour leurs postes de travail, déclare Catherine Garcia. Les chefs d'entreprise étaient au début un peu réticents, mais quand ils se sont rendu compte que l'état d'esprit était plutôt d'apporter des solutions et non de critiquer, cela a bien fonctionné. »

MARIELLE DOS SANTOS, gérante de La Pânière gourmande à Lézan (Gard)

La rénovation m'a apporté 50 % de chiffre d'affaires

Je suis installée ici depuis 2003. Le local était petit, très mal agencé, avec des files d'attente dans la partie vente. J'ai pris la décision de réaménager complètement mon magasin mais je ne voulais pas de marchands de meubles ! Je fais partie du syndicat des boulangers qui m'a parlé de cette action collective. Sans cela, je n'aurais pas fait un projet comme celui-ci. Je ne m'attendais pas à ce que l'ergonome regarde les conditions de travail. Nous nous sommes par exemple rendu compte que, sur une journée de 7 heures, la ven-

deuse marchait 78 minutes, c'est énorme. Le stock des sachets d'emballage était à trois centimètres du sol. Avec les quatre salariés, nous avons travaillé longuement sur le nouveau magasin. Résultat, les produits sont mieux exposés, il n'y a plus de file d'attente, moins de déplacements et les plans de travail sont à la bonne hauteur. Les conditions de travail se sont améliorées mais aussi la performance : cela m'a apporté une augmentation de 50 % de mon chiffre d'affaires. Je songe à présent à rénover le laboratoire.

Réduire la pénibilité

Pour Bernard Ferry, le bilan de l'action est, de ce point de vue, très positif. « J'ai acheté du matériel auquel je n'aurais pas pensé autrement, comme un repose-pâtons pour réduire la pénibilité des manipulations à la production », assure-t-il. Il a fermé cinq semaines afin de remettre aux normes le fournil et le laboratoire, en installant notamment un système d'extraction d'air pour lutter contre les poussières de farine. Le pétrin a aussi été surélevé pour limiter la pénibilité des postures, lors de la prise de la pâte dans le fond et du nettoyage. « En montrant les photos du laboratoire rénové, j'ai pu recruter un pâtissier qui ne serait sans doute pas venu autrement », se félicite Bernard Ferry.

Faire les bons choix

« Dans des locaux souvent exigus, voire classés dans des secteurs protégés comme c'est le cas pour la boulangerie de Nîmes, les marges de manœuvre sont limitées, analyse Thierry Pradère de l'Aract Languedoc-

Roussillon. L'enjeu, ainsi, est bien de définir en amont les besoins d'un projet. Cela pour faire les bons choix en termes de locaux, d'organisation et d'équipements, mais aussi amé-

des franchises, lesquelles prennent en compte les conditions de travail », rappelle-t-elle. Reste à intégrer la dimension « temps » qu'induit toute conduite de projet. Pas facile lorsque

« Nous avons eu recours à des techniques de simulation pour aider les artisans à anticiper l'organisation future et l'implantation des postes de travail » Thierry Pradère, chargé de mission à l'Aract Languedoc-Roussillon

liorer les conditions de travail des artisans et des salariés et *in fine* la performance de l'entreprise. » A la Fédération régionale de la boulangerie, Catherine Garcia met aussi en avant le lien entre performance économique et conditions de travail (lire aussi l'encadré ci-dessus). « C'est tout l'enjeu de l'action collective », insiste-t-elle, citant l'exemple de caisses enregistreuses mal positionnées : « Le temps perdu dans les allers-retours, c'est du chiffre d'affaires en moins ». « Les artisans boulangers se doivent d'être de plus en plus performants pour faire face à la concurrence

les journées commencent à quatre heures du matin. « Il faut savoir prendre ce temps car c'est tout sauf du temps perdu », affirme Catherine Garcia. Déjà, l'action collective a fait des émules dans l'artisanat régional. Après la boulangerie, la profession des ambulanciers s'intéresse à ce type de démarche.

Caroline Delabroy

** L'action collective a été menée avec un financement du Fact et le soutien de la Direccte, de la Carsat, de la médecine du travail, de l'Union professionnelle artisanale et de l'Institut national de la boulangerie-pâtisserie.*

En partenariat avec les chambres de métiers, l'Aract Lorraine a construit une méthodologie qui se fonde sur l'amélioration des conditions de travail un levier d'attractivité. Trois actions ont été menées : pour les métiers de la couverture et de la boulangerie-pâtisserie.

Artisanat : attention aux dé

@CONTACTS
Erfane Chouikha
e.chouikha@anact.fr

Aline Dronne
a.dronne@anact.fr

De toutes les entreprises, les très petites entreprises (TPE) sont celles qui sollicitaient le moins l'Aract Lorraine. Une volonté forte s'est ainsi affirmée de mieux toucher cette cible, qui représente près de 80% des établissements et emploie 17% des salariés lorrains. Cette feuille de route posée, encore fallait-il construire une méthodologie.

→ **Secteur : artisanat**
Région : Lorraine

des dirigeants des TPE à des sujets qu'ils ne perçoivent pas à l'échelle de leur effectif. « La réponse de l'Aract a été de monter un partenariat avec les chambres régionale et départementales de métiers et de l'artisanat,

comme transverse aux différentes professions de l'artisanat. De fait, ces entreprises évoluent dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée et peinent à recruter. Elles ont aussi en commun de subir un *turn-over* important, les départs étant en grande majorité le fait des plus jeunes (moins de 25 ans) et des seniors (plus de 45 ans). La méthodologie de l'Aract Lorraine s'est construite sur ce constat commun. « L'offre de service que nous proposons aux TPE est simple et claire, elle consiste à définir en quoi l'amélioration des conditions de travail peut permettre la fidélisation des salariés », indique Erfane Chouikha.

Au cours des dernières années, trois actions ont été engagées. La première a été initiée en Meuse pour la profession de la coiffure, dans une quinzaine de salons. A la suite d'un diagnostic établi dans chacune de ces structures, sont sorties quinze recommandations concrètes pour agir globalement sur le fonctionnement et « rester fidèle au métier de la coiffure »*. La seconde concerne les charpentiers-couvreurs dans les Vosges, avec quelques adaptations du fait du caractère nomade et concurrentiel de ces métiers (le temps collectif a notamment été plus court). La troisième porte sur les métiers de la boulangerie-pâtisserie artisanale en Moselle**.



« L'action, qui mobilise à chaque fois une dizaine d'entreprises, vise d'abord à repérer les différentes causes de départ dans la profession. Ensuite, il s'agit de construire les réponses pour agir. » Erfane Chouikha, chargé de mission à l'Aract Lorraine

« Cela n'est pas allé sans difficulté, rappelle Erfane Chouikha, chargé de mission à l'Aract. En effet, comment avoir un impact sur un grand nombre de salariés en intervenant dans des entreprises à faible effectif ? Comment tirer des enseignements généralisables à partir d'expériences particulières ? » D'autres questions s'ensuivaient : comment identifier les besoins ou comment intéresser

avec lesquelles nous nous sommes adressées aux fédérations professionnelles pour identifier des besoins des entreprises sur le territoire », déclare Erfane Chouikha.

Trois actions

L'enjeu de la fidélisation du personnel, et par là même celui de l'attractivité des TPE, est vite apparu

« YVES MOLTER, directeur Études et projets de la chambre de métiers et de l'artisanat de Moselle



Une action totalement en phase avec notre engagement

Cette démarche nous a intéressés car elle s'inscrit totalement dans le projet politique de notre chambre, à savoir accompagner les entreprises pour agir sur leurs performances économiques. Avec l'attractivité et la fidélisation des salariés, nous sommes sur un levier totalement en phase avec cet engagement principal. Pour nous, approcher le développement économique par l'angle des conditions de travail est assez

nouveau et permet une action concrète et pragmatique sur la valorisation du capital humain des entreprises.

De plus, avec la coiffure, la boulangerie et la charpente, ces actions collectives abordent les grands secteurs d'activité de l'artisanat : services, production, bâtiment. C'est à travers les fédérations que nous avons pu mobiliser les entreprises volontaires.

Rédaction d'un guide

« L'action, qui mobilise à chaque fois une dizaine d'entreprises, vise d'abord à repérer les différentes causes de départ dans la profession, détaille Erfane Chouikha. Ce diagnostic se base en particulier sur des investigations menées dans les

parts !

entreprises participantes. Ensuite, il s'agit de construire les réponses pour agir. Pour cela, des ateliers collectifs sont organisés pour permettre les échanges de pratiques et l'élaboration de solutions nouvelles. Le troisième objectif est de diffuser les principaux enseignements. » Chacune des actions menées se traduit ainsi par la rédaction d'un guide. Celui consacré à la coiffure a été envoyé à 2400 entreprises et a permis de convier les professionnels à quatre réunions d'échanges.

Santé, compétences, motivation

« Au regard des résultats des différentes actions menées, il apparaît que la fidélisation des salariés dépend de trois grandes dimensions qui se combinent : la préservation de la santé, le développement des compétences et l'entretien de la motivation », observe Erfane Chouikha. Prenons la santé : que ce soient les poussières de farine en boulangerie, le risque de chute en charpente-couverture ou les troubles musculosquelettiques pour



« Le salarié reste s'il estime qu'il est en sécurité. »

Aline Dronne, chargée de mission à l'Aract Lorraine

la coiffure, l'enjeu est de repérer et d'agir sur les risques professionnels qui menacent la santé des salariés comme celle du dirigeant. Dans la charpente, le sujet apparaît avec d'autant plus d'acuité qu'il s'agit de métiers souvent exercés en co-activité sur un chantier. « Le salarié reste s'il estime qu'il est en sécurité », a pu constater Aline Dronne, chargée de mission à l'Aract Lorraine, qui a mené l'action auprès de cette profession. La place des compétences est également déterminante. Qu'il s'agisse de la

transmission des gestes du métier pour travailler efficacement ou d'un parcours de professionnalisation pour faciliter la polyvalence et l'évolution dans l'entreprise, le développement des compétences permet de préserver l'employabilité et d'entretenir l'implication au travail.

« En coiffure, une profession très féminisée, le dirigeant peut avoir à gérer le retour à l'emploi d'un salarié après un congé long, précise Erfane Chouikha. Entre-temps les techniques de coupe ont pu évoluer, la

maîtrise des gestes peut être moins sûre, l'équipe a pu changer du tout au tout. Ainsi, si la reprise d'activité n'est pas pensée du point de vue des compétences comme de l'intégration dans l'équipe, elle peut se traduire par un échec et l'exclusion professionnelle. » « Enfin, l'entretien de la motivation est un sujet très attendu par les salariés. Cela passe par le plaisir d'exercer le métier, l'ambiance de travail ou la reconnaissance qui est accordée à l'effort réalisé », poursuit le chargé de mission. Etre

Une action auprès de douze boulangeries-pâtisseries artisanales

« D'ici à une dizaine d'années, 40% des chefs d'entreprise et des ouvriers qualifiés vont faire valoir leurs droits à la retraite, nous avons ainsi besoin de nouveaux repères pour adapter notre profession au futur et rendre nos métiers plus attractifs », déclare Régis Friang, président de la Fédération des boulangers et boulangers-pâtisseries (FBBP) de la région Lorraine. Une douzaine d'entreprises du département de la Moselle ont participé à l'action collective proposée par l'Aract Lorraine. « Nous avons constitué un échantillon

représentatif », précise Célia Tardot, responsable du service juridique et ressources humaines de la FBBP de Moselle, qui relève par ailleurs que « le sujet des compétences est beaucoup ressorti lors des ateliers collectifs ». La professionnalisation des apprentis, via le brevet professionnel et pas seulement le certificat d'aptitude professionnelle, est une préoccupation de la profession que Régis Friang entend défendre auprès des adhérents lorrains et au bureau national de la Confédération, dont il fait partie.

fier de la production réalisée ou du produit vendu est particulièrement important pour les professionnels de boulangerie-pâtisserie.

« A partir de cette approche globale, nous travaillons les représentations des dirigeants », relève Erfane Chouikha. Généralement, leur perception des motifs de départ renvoie au souhait de créer sa propre entreprise ou à la recherche d'une activité facilitant la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. « Or ceux-ci n'expliquent que partiellement

la situation et offrent peu de place à l'action du dirigeant », analyse Erfane Chouikha. Au

terme des investigations, les motifs de départ apparaissent de nature variée et renvoient à la qualité de vie au travail. En formulant un bon diagnostic et à partir du contexte d'entreprise, le dirigeant est en capacité de formuler des axes de progrès pour mieux fidéliser ses salariés. »

Caroline Delabroy

* Lire Travail & Changement, n° 347, p. 12.

** les actions mentionnées ont bénéficié d'un financement du Fact.

Débusquer le loup dans la bergerie

A l'issue d'une action collective menée auprès de bergers corses, un guide d'installation pour les jeunes a été rédigé. Il répertorie tous les éléments à prendre en compte pour améliorer les conditions et le volume horaire de la traite.

@CONTACT
Anthony Mattei
a.mattei@anact.fr

Il y a plus de 600 éleveurs de chèvres et de brebis en Corse, partagés entre la production fermière et la production de lait. Cette importante activité, issue d'une longue tradition de pastoralisme, souffre cependant d'une image de métier difficile. « Beaucoup de producteurs partent à la retraite, il y a un enjeu de pyramide des âges et de transmission d'entreprise, déclare Matthieu Massiani, directeur de l'Interprofession laitière ovine et caprine corse (Ilocc). Les conditions de travail sont exigeantes, c'est une réalité, mais il faut valoriser la profession auprès des jeunes. » Pour Frédéric Mortini, coordonnateur régional du service de remplacement des agriculteurs de la Corse (Serracor), le constat de départ est à peu près le même. Lui s'occupe de trouver la personne idoine

→ **Secteur :** agriculture
Activité : traite des ovins et des caprins
Région : Corse

des ans sans que la machine évolue pour autant. Pour avoir une bonne continuité du travail, le remplaçant ne doit pas être placé dans des conditions d'exécution difficiles, car les tâches sont nombreuses pour remplacer correctement un éleveur. »

La salle de traite idéale

Les bergers sont des travailleurs isolés, qui n'ont pas l'habitude de voir des gens observer leur travail. « Il était ainsi important pour nous d'avoir des partenaires fiables comme l'Ilocc et le Serracor », affirme Anthony Mattei

Les différentes problématiques sont passées en revue. La taille du quai par exemple, qui doit être pensée en fonction du trayeur principal. Dans l'idéal, une salle de traite bénéficie en outre d'un apport de lumière naturelle, d'ouvertures sur l'extérieur en été et de brise-vent en hiver. Elle doit aussi privilégier les stalles fixes avec des cloisons mobiles, qui fluidifient les déplacements des bêtes et évitent les mauvaises postures pour remettre une bête dans le droit chemin. A défaut de pouvoir installer le moteur de la machine à traire à l'extérieur, il est par ailleurs recommandé de le coffrer pour limiter les nuisances sonores.

Améliorer l'outil

« De façon générale, nous nous sommes appuyés sur les bonnes pratiques des éleveurs, relève Pierre-François Gautier, chargé de mission à l'Aract Corse. De même, la priorité a été mise sur la faisabilité des pistes d'action. » De fait, rappelle Anthony Mattei, « les producteurs sont très pris par leur travail, ils ont peu de temps pour s'informer et les problématiques financières prennent souvent le pas sur les conditions de travail ». Reste que la filière compte sur le guide à venir. « Pour nous, cela va être un vecteur de questionnement entre le remplaçant et l'exploitant, qui sera ainsi incité à améliorer son outil, estime Frédéric Mortini. L'intérêt de la démarche est aussi de capitaliser des informations pour faire les bons choix d'investissements, voire orienter les fonds publics. » Les différents acteurs envisagent une nouvelle action collective, qui porterait cette fois sur l'activité de transformation fromagère.

Caroline Delabroy



« Les producteurs sont très pris par leur travail et les problématiques financières prennent souvent le pas sur les conditions de travail. » Anthony Mattei, Aract Corse

pour remplacer un éleveur lors de son absence. Pour ce faire, il va sur le terrain prendre connaissance des besoins, afin d'établir une fiche d'activités et de tâches. « Chacun a aménagé la salle de traite à sa manière, a-t-il pu observer. Il y a des éleveurs qui ont augmenté leur troupeau au fil

de l'Aract Corse, qui vient de mener une action collective auprès de huit éleveurs. Un guide d'installation pour les jeunes doit être édité. « Il a pour objectif de mettre en évidence les déterminants qui vont améliorer les conditions de travail et le volume horaire de la traite », détaille-t-il.

JOHANNA SOTON, 31 ans, éleveur caprin de race corse à Arbori

Partie de rien, je travaille aujourd'hui dans de bonnes conditions

Il y a huit ans, je me suis installée dans la région de Vico. C'est une passion, mes parents ne sont pas du tout dans le métier. Je me suis lancée avec dix chèvres, je fais du brocciu et du fromage. Au début, tout cela était très rudimentaire. Je faisais la traite à la main, je n'avais pas d'eau, pas d'électricité. Tous les ans, j'investis pour améliorer mon exploitation. A présent, j'ai un quai en béton et non plus en bois. J'ai un forage pour l'eau et un silo pour

la nourriture. Mes conditions de travail se sont beaucoup améliorées, d'autant que j'ai trouvé des astuces pour soulager mon dos, par exemple, un treuil pour descendre le pont amovible du quai ou un broc pour vidanger le restant de lait. Aujourd'hui, j'ai 180 chèvres et mon objectif est de doubler le troupeau et la surface de ma bergerie. En mettant les moyens matériels, on peut arriver à travailler dans de bonnes conditions.



Améliorer les conditions de travail dans les TPE

Agir pour améliorer les conditions de travail dans les TPE est possible en abordant conjointement les questions sociales et l'efficacité de l'entreprise. Cela nécessite de concevoir des démarches qui prennent en compte la nature des entreprises, ainsi que les caractéristiques des employeurs et des salariés et qui visent à produire un outillage qui s'intègre dans leur activité. Ces démarches, afin de pouvoir irriguer dans la durée un nombre significatif d'entreprises, doivent impliquer et outiller les professionnels du réseau habituel d'expertise de ces entreprises.

Fiche réalisée par Jean-Michel Schweitzer, directeur de l'Aract Lorraine, jm.schweitzer@anact.fr

ÉTAPE 1

Actions

Points de vigilance

CONCEPTION DU DISPOSITIF ET IDENTIFICATION D'UNE PRÉOCCUPATION ESSENTIELLE

- Se mettre d'accord avec les chefs d'entreprise sur la difficulté sociale qui freine le développement de la TPE.
- Définir le type de TPE concerné (artisans indépendants, franchisés, sous-traitants...).
- Identifier les partenaires du projet spécialistes de la famille de TPE ciblée.
- Construire le dispositif avec les partenaires.
- Mobiliser les ressources nécessaires au projet.

- Cette préoccupation ne s'exprime pas nécessairement en termes de conditions de travail.
- Bien identifier les caractéristiques de la cible de TPE visée.
- Les partenaires du projet doivent appartenir au réseau habituel des TPE concernées. Ces partenaires doivent pouvoir porter dans la durée les acquis de la phase expérimentale. Inclure les partenaires sociaux dans le pilotage du projet.
- Intégrer la dimension du temps (celui du projet et celui que peuvent consacrer le chef d'entreprise et les salariés).
- Les TPE n'ont pas l'habitude de consacrer des moyens à une assistance externe. Le financement devra couvrir également la phase de démultiplication.

ÉTAPE 2

Actions

Points de vigilance

MONTRER PAR L'EXEMPLE QUE L'ON PEUT RÉSOUDRE LE PROBLÈME IDENTIFIÉ EN MOBILISANT LA QUESTION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

- Concevoir plutôt des actions impliquant plusieurs TPE travaillant ensemble (actions collectives).
- Poser avec les TPE un diagnostic collectif et non individuel.
- Trouver avec les TPE des réponses concrètes basées sur leurs meilleures pratiques sur un spectre large : la santé, les compétences et le management.

- La notion d'échange est importante pour des acteurs qui agissent habituellement plutôt de manière individuelle.
- L'action doit être très adaptée aux caractéristiques des TPE visées. Elle doit prendre en compte les conditions de travail et montrer leur importance pour résoudre la problématique posée.
- L'employeur est proche des salariés et partage souvent une partie de leur activité. Il est souvent lui-même un professionnel. Le convaincre, c'est l'assurance de la mise en œuvre de la solution.

ÉTAPE 3

Actions

Points de vigilance

DIFFUSER LES DÉMARCHES ET OUTILS ÉLABORÉS À L'ENSEMBLE DES TPE VISÉES

- Formaliser les démarches et outils élaborés dans l'expérimentation.
- Professionnaliser les acteurs relais qui vont porter ces démarches et outils dans les TPE.
- Concevoir les formats de diffusion.

- Ces démarches et outils doivent être simples et très adaptés à l'activité concernée.
- Les partenaires doivent assurer dans la durée la diffusion. Ils doivent disposer de leur propre outillage adapté à leur mission.
- La proximité de la TPE est importante (visites dans l'entreprise), mais il faut agir également au niveau des acteurs de la formation initiale ou continue des employeurs et des salariés.

OUVRAGES

Les TPE ou microfirmes françaises : caractéristiques dans un contexte de crise, Gérard Regnault, L'Harmattan, 2014, 211 p.

Guide de prévention de la pénibilité au travail dans les TPE/PME, Aract Guadeloupe, 2013, 28 p.

Petit dans le marché : une sociologie de la très petite entreprise, Alexandre Mallard, Presses des Mines, 2011, 264 p.

Les très petites entreprises : un management de proximité, Annabelle Jaouen, Olivier Torrès (dir.), Lavoisier, 2008, 378 p.

Initier et conduire une action collective : accompagnement des petites et très petites entreprises, Anact, 2004, 48 p.

ACTES DE COLLOQUE

Le Travail dans les très petites entreprises (TPE/TPI), Recueil des contributions de la journée d'étude du 17 décembre 2013 à Lyon, Université Lyon 2, CNAM et al.

Forum Santé et sécurité au travail dans les TPE, Strasbourg 25 et 26 octobre 2011, Synthèse, INRS, 2012, 4 p.

ARTICLES

« L'innovation en GRH dans les PME : une expérience de mutualisation dans un réseau localisé de petites entreprises », Philippe Trouvé, J. Bernon, R. Coubetergues, C. Quint, in *La GRH dans les PME*, Pierre Louart, Marc-André Vilette, (coord.), Vuibert, 2010, pp.19-53.

« Petites et très petites entreprises : vers une sécurité à grande échelle », Antoine Bondelle, Leslie Courbon, Delphine Vaudoux, *Travail et Sécurité*, n° 731, septembre 2012, pp.21-34.

À PARAÎTRE

SOUS-TRAITANCE : POUR UNE MEILLEURE RÉGULATION DE LA QUALITÉ DU TRAVAIL

Éditions de l'Anact, collection « Références »

Les dysfonctionnements de la relation de sous-traitance participent au sentiment de précarité exprimé par les salariés et aux risques qui pèsent sur les conditions de travail et d'emploi. Améliorer celles-ci implique donc de modifier les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Pour les deux auteurs, Clément Ruffier et Julien Pelletier, il s'agit tout d'abord de sérier le sujet : de quoi parle-t-on exactement ? Quels sont les traits communs des différentes formes de sous-traitance ? Ils tentent ensuite de comprendre pourquoi les conditions de travail se dégradent au fur et à mesure que l'on descend le long des filières des donneurs d'ordres vers les sous-traitants de rang 1, puis de rang 2, etc. En s'appuyant sur l'analyse de cas d'entreprise, d'interventions conduites par le réseau Anact-Aract, ils montrent encore les effets de la délégation du travail d'organisation et l'intérêt qu'il existe à renouveler la relation entre donneur d'ordre et sous-traitant basée sur la performance durable et l'amélioration des conditions de travail.

Sous-traitance

Pour une meilleure régulation de la qualité du travail

Clément Ruffier
Julien Pelletier



« Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement », Mohamed Bayad, Marie Gallais, Xavier Marlin, Christophe Schmitt. *Management et Avenir*, n° 40, décembre 2010, pp. 116-140.

« Le réel expérimenté pour explorer la TPE : apports conceptuels et méthodologiques », Christophe Schmitt, Louis-Jacques Filion, *Management et Avenir*, n° 30, décembre 2009, pp 207-226.

RAPPORTS

L'emploi dans les très petites entreprises en décembre 2012, *DARES Analyses*, n° 16, février 2014, 6 p.

Artisanat, INSEE, Tableaux de l'économie française, édition 2012.

PME 2012 : rapport sur l'évolution des PME, OSEO-La Documentation française, 2013, 328 p.

Les PME et les risques professionnels, Enquête LH2-INRS, rapport d'étude n° 1188, janvier 2011, 79 p.

sur le web ← sur anact.fr →

Découvrez de nombreuses ressources pour l'amélioration des conditions de travail dans les TPE et PME : cas d'entreprise sur l'organisation du travail, l'usure professionnelle, la prévention des risques professionnels...
Sur www.anact.fr

Le portail de l'Economie et des Finances présente les mesures proposées par le Gouvernement, pour répondre aux besoins de financement des TPE/PME.
www.economie.gouv.fr/ma-competitivite

Le portail des Direccte fournit également des informations actualisées sur les différentes préoccupations des TPE.
www.direccte.gouv.fr

L'INRS propose de nombreuses ressources sur la santé et la sécurité au travail à destination des TPE.
www.inrs.fr



TRAVAIL & CHANGEMENT, le bimestriel du Réseau Anact-Aract pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Hervé Lanouzière - directeurs de la rédaction : Dominique Vandroz et Stéphanie Da Costa - directrice technique et scientifique : Pascale Levat - Contributeurs au dossier : Jérôme Bertin, Erfane Chouikha, Aline Dronne, Frédéric Dumalin, Joël Maline, Antony Mattei, Thierry Pradère, Jean-Michel Schweitzer.

Réalisation All Contents - chef de projet : C. Girard ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : M.-C. Martineau ; directrice artistique : A. Ladevie ;

illustratrice : S. Allard ; fabrication : R. Galvão - 23 bis, rue de Turin 75008 Paris - impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-la-Pendue.

Dépôt légal : 3^e trimestre 2014. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 192, avenue Thiers-CS 800 31-69457 Lyon Cedex 06, tél. : 04 72 56 13 13, email : travailetchangementfr@anact.fr