



*Texte original\**.

## L'organisation du travail, ressource à la prévention dans les très petites entreprises (TPE) : regard sur la proximité entre dirigeants et salariés dans la restauration

**Déborah GAUDIN<sup>1</sup>, Sandrine CAROLY<sup>2</sup>**

1. LIP/PC2S, Université Grenoble Alpes, UFR SHS, BP 47, 38040 Grenoble Cedex 09 France, [deborah.gaudin@gmail.com](mailto:deborah.gaudin@gmail.com)

2. PACTE, Université Grenoble Alpes, IEP, BP 47, 38040 Grenoble Cedex 09, France, [sandrine.caroly@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:sandrine.caroly@univ-grenoble-alpes.fr)

Très peu d'études en ergonomie ont porté sur les très petites entreprises (TPE), leurs pratiques en termes d'organisation du travail et leur façon de gérer les questions relatives à la santé. Notre recherche vise à mieux comprendre leurs modes d'organisation, la relation de proximité entre dirigeants et salariés ainsi que le travail collectif. Elle se déroule dans la restauration traditionnelle, un secteur principalement composé de TPE où un grand nombre de salariés ont des problèmes de santé. Les résultats montrent une forte participation des dirigeants à la production, diverses ressources utilisés pour atteindre des objectifs d'efficacité et de santé ainsi qu'une importante entraide au quotidien.

*Mots-clés : TPE, ergonomie, hôtellerie-restauration*

**Work organization as a resource for the prevention of health damage in small enterprises : proximity between owner-managers and employees in restaurants**

Very few studies in ergonomics have focused on small enterprises, their work organization practices and how they manage health issues. Our research aims to better understand their ways of organizing, the close relationship between managers and employees as well as their collective work. It takes place in traditional restaurants, a sector with a large number of small companies where many employees have health problems. The results show a strong participation of the owner-managers in the production, various resources used to reach efficiency and health objectives as well as an important daily mutual aid.

*Keywords: small enterprises, ergonomics, hotel, restaurant and catering (horeca)*

---

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Tours, les 25, 26 et 27 septembre 2019. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Gaudin, D. & Caroly, S. (2019). L'organisation du travail, ressource à la prévention dans les très petites entreprises (TPE) : regard sur la proximité entre dirigeants et salariés dans la restauration. Actes du 54<sup>ème</sup> Congrès de la SELF, Université de l'Ergonomie : Comment contribuer à un autre monde ? Tours, 25, 26 et 27 septembre 2019

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

## INTRODUCTION

Cette contribution s'inscrit dans le cadre d'une recherche sur les liens entre l'organisation du travail (OT) et la santé dans les très petites entreprises (TPE). Elle a pour objectif d'étudier les modes d'organisation du travail et le management dans les TPE de la restauration traditionnelle en France, afin d'en saisir les effets sur la santé des salariés et des dirigeants. L'analyse cible en particulier la relation de proximité entre dirigeant(s) et salariés et le travail collectif.

## CONTEXTE

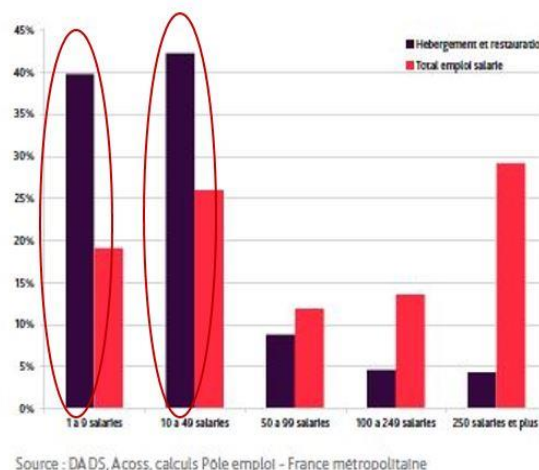
### Les très petites entreprises (TPE)

L'étude européenne SESAME (EU-OSHA, 2016) a mis en évidence des difficultés dans la gestion de la sécurité et de la santé au travail (SST) dans les TPE/PME<sup>1</sup>, avec notamment une sinistralité plus élevée par rapport aux grandes entreprises (plus d'accidents graves et mortels) et une sous-déclaration des accidents du travail (AT) et des maladies professionnelles (MP). Les acteurs de la prévention en France ont rapporté un accès difficile à ce type d'entreprises, nombreuses et dispersées sur le territoire (EU-OSHA, 2017). L'approche SST est peu formalisée et souvent réactive (actions suite à un accident).

### La restauration en France

La restauration en France comprend un grand nombre de TPE/PME qui emploient la majorité des salariés de ce secteur (Pôle Emploi, 2018). Les conditions de travail sont difficiles : cuisiniers et employés de l'hôtellerie/restauration sont en tête de liste des métiers les moins favorables au bien-être psychologique (DARES, 2016). Notre intérêt s'est porté sur les restaurants de type traditionnel<sup>2</sup> (avec un service à table, de la vaisselle réutilisable, etc.) qui emploient la majorité des salariés dans ce secteur d'activité (52%).

<sup>1</sup> Les très petites entreprises (TPE) ont moins de 10 salariés et les petites et moyennes entreprises (PME) ont 10 à 49 salariés (Commission européenne, 2003)



Source : DADS, Acoess, calculs Pôle emploi - France métropolitaine

Figure 1 : répartition de l'emploi salarié par taille d'entreprise (Pôle Emploi, 2018)

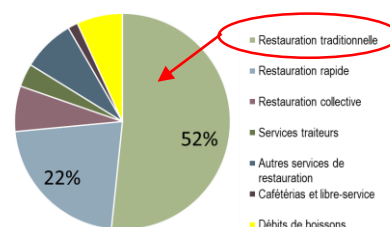


Figure 2 : répartition des salariés par types de restauration en France (INSEE, 2018)

## La volonté politique d'améliorer la prévention dans les TPE

En France, le Plan Santé Travail 3 (PST3) montre une volonté politique de mieux soutenir la prévention dans les TPE/PME (axe 3) et le rapport Lecocq (Lecocq et al, 2018) met en avant la nécessité de mieux structurer le système d'acteurs en prévention pour les atteindre (recommandation 4). Les dirigeants ont un rôle central dans l'amélioration de la prévention, mais la littérature n'est pas très abondante sur leurs ressources, leurs contraintes, leurs possibilités réelles d'action et leurs besoins.

## PROBLEMATIQUE

Notre problématique porte sur les déterminants organisationnels de l'exposition à des facteurs de risques (bio-

<sup>2</sup> Les établissements répondant au code de nomenclature d'activité française 56.10A (INSEE, 2018)

mécaniques, psycho-sociaux, ambiances, caractéristiques personnelles) amenant à des atteintes à la santé. Le secteur de la restauration, où les pathologies de TMS/RPS des salariés sont élevées par rapport à d'autres secteurs et caractérisées par des entreprises de petite taille nous semble particulièrement intéressant à étudier pour comprendre des modes d'organisation qui seraient favorables à la prévention des risques.

## **PARTIE THEORIQUE**

Le chef d'entreprise est identifié comme un acteur central pour organiser le travail et gérer la prévention (Grosjean, 2003; Laine, 2014). Notre hypothèse porte sur le contexte de proximité entre dirigeants et employés : il peut favoriser la prévention dans la TPE si les décisions prises entre le chef d'entreprise et les salariés tiennent compte du travail réel.

Cette proximité se construirait dans l'activité de travail quotidienne des salariés et dirigeants, réunis dans la production de produits (repas) et d'un service à des clients. L'activité réelle est une ressource pour le développement de l'organisation du travail (Hubault & Bourgeois, 2013), elle donne les moyens de fabriquer les règles ensemble et de participer aux décisions d'organisation (Gaillard, 2016), elle permet de répartir les contraintes et les efforts (travail collectif) entre salariés et dirigeants afin de préserver la santé (Caroly, 2010).

Le contexte de proximité amènerait ainsi la possibilité d'une négociation sur les questions de santé dans la TPE, une négociation informelle et pratiquée au quotidien, une réélaboration des règles (Caroly, 2010) prenant place dans les relations de travail, entre dirigeants et salariés.

## **METHODOLOGIE**

Une première étude exploratoire a été conduite auprès de restaurants volontaires de la région Auvergne-Rhône-Alpes dans des établissements de moins de dix salariés (TPE). Quatre méthodes ont permis de recueillir des données : 8 entretiens semi-

directifs avec les dirigeants, 8 observations libres en cuisine et au service, 16 entretiens semi-directifs avec les salariés suite aux observations, 34 questionnaires orientés sur la santé et les conditions de travail. La sélection de ces 8 TPE s'est faite au regard de plusieurs critères : le nombre de salariés (moins de 10), le type d'activité (restauration traditionnelle), la localisation (urbaine).

## **RESULTATS**

### **Une forte implication des dirigeants dans la production**

Les résultats montrent que les dirigeants des petits restaurants participent pleinement à la production, en cuisine (2 sur 8) ou au service (6 sur 8), en plus de gérer leur affaire. Cette forte participation des dirigeants à la production peut être expliquée par une évolution des pratiques dans le secteur liée à la pression financière : *« Mes parents ont fait ce métier-là pendant 50 ans, mon père il n'a jamais mis les pieds en cuisine. Il était patron comme avant, il donnait à peine un coup de main au service (...) Aujourd'hui, vivre d'une affaire sans y travailler du tout, juste en ayant une fonction de contrôle et de direction, ça n'est plus possible. Plus vous travaillez vous-même plus ça dégage des postes. »*. (R2)

Le temps de présence du dirigeant dans son restaurant est élevé. Il est plus important que celui des salariés (de 60 à 80 heures par semaine pour les dirigeants et de 22 à 50 heures par semaine pour les salariés). Plusieurs éléments expliquent ce constat, notamment le rapport à la clientèle : *« C'est moi qui suis au service, c'est mes recettes, c'est ce que je fais chez moi en fait, de la restauration, à la déco, à la musique j'accueille les gens chez moi. Tout à son importance, tout est particulier, en fait j'accueille les gens comme j'aimerais être accueillie, j'ai fait le resto où j'aurais voulu aller si c'était pas le mien. »*. (R8)

Ce long temps de présence est également lié à la gestion de l'organisation de la journée de travail et du personnel : *« Je suis là avant mes employés et je pars une fois*

*qu'il n'y a plus personne. Pas pour que je fasse du flicage ou quoi que ce soit, c'est par respect. Je vais pas leur dire « ce n'est pas fait, à quelle heure t'es arrivé, etc. » si moi j'arrive à 11h30 juste avant le service. » (R6).*

Dirigeants et salariés des petits restaurants se retrouvent ainsi dans un contexte de proximité géographique : ils travaillent ensemble dans un espace délimité et restreint, plusieurs heures par jour. Ils sont aussi dans une proximité de métier (service/cuisine) qui prend place dans l'activité de travail au sein du restaurant.

### **Plus de douleurs signalées chez les dirigeants que les salariés**

Dans les réponses aux questionnaires, tous les dirigeants mentionnent des douleurs dans les 12 derniers mois et des problèmes de santé dans les 7 derniers jours. Aucun n'a cependant signalé un arrêt de travail et les professionnels de la santé sont peu consultés. Durant les entretiens, ils considèrent ne pas avoir la possibilité d'être absents : *« Moi je n'ai pas le droit d'être malade et je n'ai pas le droit de me faire mal, donc je n'ai rien. » (R5).*

Du côté des conditions de travail, les dirigeants s'accordent tous pour qualifier leur travail d'intense, disent qu'il faut travailler très vite et que la quantité de travail est excessive. Ils sont également unanimes sur le fait que leurs employés sont compétents, leur portent de l'intérêt, sont amicaux et les aident.

Du côté des salariés, douze personnes (sur 16) mentionnent des douleurs dans les 12 derniers mois, dont neuf avec des problèmes de santé dans les 7 derniers jours. Quatre personnes ont consulté un médecin et deux ont un suivi régulier avec un kinésithérapeute. Deux personnes ont eu un arrêt maladie (deux chefs cuisiniers, opération des varices et opération du canal carpien).

La majeure partie des employés (15 sur 16) déclarent faire des activités variées, pouvoir influencer le déroulement du travail et développer leurs compétences. Ils disent apprendre des choses nouvelles (14 sur 16),

prendre des décisions eux-mêmes (13 sur 16) et avoir la liberté de décider comment faire le travail. Tous s'accordent sur le fait que leur chef se soucie de leur bien-être et les aide, que leurs collègues sont compétents, amicaux et aidants.

L'état de santé des dirigeants semblent globalement moins bons que celui des salariés. Ce qui peut s'expliquer par les contraintes professionnelles liées au secteur d'activité (périodes intenses avec les « coups de feu », position debout constante, etc.) mais aussi par le cumul d'éléments que les dirigeants ont à gérer (régler des aléas de production, gérer le mécontentement d'un client, résoudre rapidement un problème de plomberie, pallier à l'absence non prévue d'un salarié, etc.).

### **Une diversité de ressources pour soutenir les dirigeants**

La participation de proches (amis et famille) est fréquemment mentionnée dans la TPE comme une ressource importante : *« Il est entré sans savoir travailler (fils, en cuisine) et aujourd'hui il est hyper polyvalent, si je ne suis pas là pendant une certaine période, il peut me remplacer pour les achats, passer sur mon poste de travail, il connaît un peu tous les postes. » (R2).* Les proches ont intégré l'entreprise ou ils offrent un soutien ponctuel : *« Dimanche je bosse. C. (serveuse) ne vient pas avec moi, par contre je prends ma fille en extra ce jour-là. » (R3).*

Les clients réguliers sont aussi mentionnés comme un ressource pour les restaurateurs : *« Le soir quand on ferme, ils savent qu'on est fatigué, ils ramènent tous leurs verres, ils nous aident à rentrer la terrasse, il y en a qui prennent le balai et qui balayent dehors, il y a vraiment une complicité avec la clientèle. » (R5).*

L'aide vient également de personnes extérieures : les conseils donnés par les fournisseurs à proximité (boulangerie, boucherie), les dépannages par les restaurateurs voisins et le travail réalisé par les comptables : *« On a un comptable qui fait tout, moi j'ai très peu de choses à faire. Moi les papiers je détecte, j'ai 2-3 petits trucs à faire pour lui fournir les papiers. »*

*Des fois je n'ouvre même pas mon courrier, je peux même lui donner des publicités. Voilà je paie, mais ils font.* » (R2).

### **Entre dirigeants et salariés**

Les dirigeants connaissent bien les capacités de leurs employés et agissent en les prenant en compte. Ce chef cuisinier explique que son dirigeant (au service) régule le rythme d'arrivée des bons de commande pour éviter qu'il soit débordé en cuisine : « *P. (dirigeant) il décale généralement, s'ils arrivent tous en même temps (les clients) il ne m'envoie pas 40 couverts en même temps, mais il sait que s'il m'envoie 20 bons en même temps je serai capable de les envoyer.* » (R5, chef cuisinier).

Une autre dirigeante (au service) explique que la répartition des tâches est chaque jour ajustée selon les compétences des serveurs présents : « *Avant le service on fait un petit meeting à 11h55 et on se dit : « Qui fait quoi aujourd'hui ? » Ou : « Attention, il y a tant de personnes aujourd'hui, comme toi O. (serveuse) t'es meilleure en commande et que tu fais ça bien, tu t'occupes de prendre toutes les commandes de l'extérieur. Toi A. (serveuse) tu places bien les gens donc c'est toi qui le fais et comme moi j'ai l'habitude des clients habitués et bien c'est moi qui vais m'occuper des habitués » (...) on définit ça par rapport à nos compétences.* » (R9, dirigeante au service).

L'état de santé des employés est un critère pris en compte par les dirigeants dans leur façon d'organiser le travail au quotidien : « *C'est pour ça qu'il prend les commandes et qu'il ne court pas, parce que vous venez un jour où il y a 70 personnes, moi je cours carrément, mais lui il ne peut pas (...) c'est pour ça qu'on s'est organisé comme ça, pour le soulager à ce niveau-là.* » (R4, dirigeant au service).

Enfin, il existe une importante polyvalence des dirigeants et des salariés sur les différents postes, ce qui amène une bonne compréhension des activités réalisées par chacun (en cuisine et au service) et facilite l'entraide (stratégies d'anticipation, prendre

en compte l'activité de l'autre dans le fil de ses propres actions).

### **DISCUSSION**

Nos résultats montrent un temps de travail bien plus élevé chez les dirigeants que les salariés, ce qui serait fréquent dans la TPE : plus de 70% des dirigeants travaillent plus de 40h par semaine, donc 40% plus de 50h (Letowski, 2019). Travailler au service ou en cuisine pour diminuer le nombre de postes de travail (pression financière), être présent pour l'image du restaurant (relation de service avec les clients) ou pour organiser le travail et gérer les aléas avec les salariés, il nous semble que ce contexte de proximité permet de construire une organisation du travail fondée sur une bonne connaissance des compétences et de l'état de santé de chacun. D'une part, les salariés ont une bonne compréhension des contraintes de leur(s) dirigeant(s) et les aident en adaptant leurs horaires aux contraintes de production, en réalisant des activités annexes (réparer du matériel, participer à la partie administrative de l'entreprise, etc.). D'autre part, les dirigeants sont ouverts à la négociation sur les conditions de travail de leurs employés et tiennent compte de leur état de santé dans la gestion de l'organisation du travail et de leurs contraintes personnelles (un tel arrive plus tard après avoir déposé ses enfants à l'école, par exemple). La proximité entre dirigeants et salariés rend possible la réélaboration des règles (Caroly, 2010) qui dans les restaurants que nous avons étudiés sont favorables à la santé au travail. Relevons que dans les cas étudiés, dirigeants et salariés mentionnent tous l'existence d'une forte entraide et des relations professionnelles amicales, ce qui suppose un climat permettant de co-construire et de réguler, ce qui n'est certainement pas représentatif pour tous les petits restaurants traditionnels.

### **CONCLUSION ET MISE EN PERSPECTIVE**

La notion de proximité (Torrès, 2008) nous paraît un point essentiel à considérer si

l'on s'intéresse à la TPE. Comprendre les différents types de proximité des TPE (géographique, sociable, sociétale et de métier) (Marchesnay, 2008) permettrait de développer des pistes de réflexions sur la façon d'améliorer la prévention en renforçant ces proximités qui sont de véritables ressources pour la TPE.

Famille, amis, voisins, collègues restaurateurs, clients, comptables sont régulièrement présents dans les restaurants que nous avons étudiés : tel comptable est devenu un client du restaurant, tels amis passent boire un café tous les matins sur leur trajet domicile-travail, telle femme et tel mari passent souvent au restaurant en rentrant de leur journée de travail.

Cette contribution apporte une meilleure connaissance du fonctionnement des TPE et de leur façon de gérer les questions de santé. Elle montre la centralité de la notion de proximité dans les TPE. Les TPE ont été très peu étudiées en ergonomie, mieux comprendre le management de proximité des TPE, mieux saisir l'articulation entre l'activité et les différents types de proximités pourraient contribuer à comprendre d'autres modes d'organisation favorables à la prévention durable des risques professionnels. Du côté des praticiens, le fait de mieux cerner les acteurs qui constituent ces différents types de proximité, ce réseau relationnel (Letowski, 2019), ces intermédiaires au sens d'acteurs non-institutionnels (Gaudin & Caroly, 2018) pourrait ouvrir des pistes d'actions en prévention en permettant de renforcer des ressources déjà mises en places par les TPE.

## BIBLIOGRAPHIE

Caroly, S. (2010). *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. Sciences de l'Homme et Société. Université Victor Segalen - Bordeaux II

DARES (2016). *Conditions de travail - Risques psycho-sociaux*. Page web consultée le 15.02.2019 : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/enquetes-de-a-a->

[z/article/risques-psycho-sociaux-rps-edition-2015-2016](#)

EU-OSHA (2016). *Contextes et dispositions en matière de santé et sécurité au travail dans les micro et petites entreprises de l'UE*. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne.

EU-OSHA (2017). *Safety and health in micro and small enterprises in the EU: the view from the workplace*. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work.

Gaillard, I. (2016). *Très petites entreprises : les compétences organisationnelles, base de la santé au travail*. La revue des conditions de travail, ANACT, 5

Gaudin, D. & Caroly, S (2018). La prévention des risques professionnels dans les MPE : pratiques et besoins dans la restauration. Actes du 53<sup>ème</sup> Congrès de la SELF, Bordeaux, 3-5 Octobre 2018

Grosjean, V. (2003). *Comment favoriser chez les chefs d'entreprise une plus large prise en compte de la prévention ?* Hygiène et sécurité du travail (n°190, 1<sup>er</sup> trimestre 2003). INRS, Paris.

Hubault, F., & Bourgeois, F. (2013). L'activité, ressource pour le développement de l'organisation du travail. In *Ergonomie constructive* (pp. 89-102). Presses Universitaires de France.

Laine, P. (2014). *Construire une démarche de prévention adaptée*. Hygiène et sécurité du travail, 234, 22-26.

Lecocq, C. Dupuis, B., Forest, H. (2018). *Santé au travail : vers un système simplifié pour une prévention renforcée*. Rapport fait à la demande du Premier Ministre. Page web consultée le 15.02.2019 : [https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2018/08/rapport\\_de\\_mme\\_charlotte\\_lecocq\\_sur\\_la\\_sante\\_a\\_u\\_travail\\_-\\_28.08.2018.pdf](https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2018/08/rapport_de_mme_charlotte_lecocq_sur_la_sante_a_u_travail_-_28.08.2018.pdf)

Letowski, A. (2019). L'approche de la galaxie des TPE. In *Les mondes sociaux des TPE et PME, modèles et logiques d'action* (pp. 49-67). Octarès Editions, Toulouse.

Marchesnay, M. (2008). Proximités et singularités des TPE. In *Les très petites entreprises, un management de proximité* (pp. 81-103). Lavoisier, Paris.

Pôle Emploi, 2017. *Les métiers de l'hôtellerie et de la restauration. Eclairages & synthèses*. Statistiques, études et évaluations n°39 décembre 2017 (Pôle Emploi, 2018). Page web consultée le 15.02.2019 : [http://www.pole-emploi.org/files/live/sites/peorg/files/documents/Statistiques-et-analyses/E%26S/ES\\_39\\_les%20metiers%20de%20l%27hotellerie%20et%20de%20la%20restauration.pdf](http://www.pole-emploi.org/files/live/sites/peorg/files/documents/Statistiques-et-analyses/E%26S/ES_39_les%20metiers%20de%20l%27hotellerie%20et%20de%20la%20restauration.pdf)

Torrès, O. (2008). L'ambivalence de management de proximité des TPE. In *Les très petites entreprises, un management de proximité* (pp. 27-50). Lavoisier, Paris.