

UNE DÉMARCHE PARTENARIALE D'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION BOIS

Andréas Agathocléous

Anact,
a.agathocleous@anact.fr

Magali Wild-Dubois

Aract Auvergne-Rhône-Alpes,
m.dubois-wild@anact.fr

Le secteur construction bois est composé en majorité de petites entreprises. Celles-ci font face à plusieurs défis économiques, technologiques et sociaux. Pour se moderniser, elles peuvent bénéficier de l'appui de conseils extérieurs, de l'intervention des pouvoirs publics et des réseaux professionnels locaux. Cet article se propose de décrire une action sectorielle et inter-régionale menée par le réseau Anact-Aract sur l'ensemble du territoire Massif Central. 80 entreprises, représentatives du secteur en taille et en fonctionnement, ont été contactées et ont répondu à un questionnaire. Malgré des enjeux communs – diversification économique, attractivité, amélioration des conditions de travail – ces entreprises présentent une grande diversité en termes d'organisation du travail et de profil des dirigeants. Un travail de configuration s'impose pour rendre plus intelligible la diversité du secteur. Il devient possible de mieux identifier les caractéristiques de ces entreprises afin de préciser comment la trajectoire professionnelle des dirigeants influence la stratégie et le développement de ces petites entreprises.

Avec une ressource forestière importante et un regain d'intérêt pour le matériau bois dans le domaine de l'habitat, le secteur « construction bois » représente un potentiel de développement significatif. Pour répondre à de nombreuses exigences – économiques, réglementaires, normatives, etc. – le secteur est engagé dans un processus de modernisation. Cette dernière est tout autant technologique (par exemple, l'implantation de centre d'usinage), que sociale avec la nécessité de répondre aux besoins grandissants en formation des salariés, d'améliorer leurs conditions de travail et d'intégrer plus complètement les enjeux environnementaux (usage de ressources locales, valorisation des déchets et performance thermique des systèmes constructifs, etc.). Le secteur « construction bois » traverse également des évolutions organisationnelles conséquentes avec des particularités de mise en œuvre des produits (préfabrication en atelier, filière sèche, etc.) à même d'intéresser différents donneurs d'ordres, dans tous types de construction. Autant d'atouts sur lesquels des innovations sont recherchées par plusieurs entreprises ¹.

MOTS-CLÉS

construction bois,
démarche partenariale,
dirigeant, stratégie
différentielle

Parallèlement, de nouveaux enjeux sont liés à ces « nouvelles » pratiques professionnelles. Construire en bois nécessite des phases d'études et de préparation plus intégrées, des étapes de préfabrication en atelier qui réduisent les délais de pose sur chantiers mais mobilisent des moyens de levage et de transports importants. Il faut alors mieux organiser le travail et les opérations qui en découlent. Le travail de préparation et de planification s'avère plus prégnant mais aussi plus complexe pour de petites structures.

C'est dans ce contexte que ce projet pluri-acteurs et territorialisé a été mis en place entre 2014 et 2016. Il avait comme objectifs :

- de valoriser la place des conditions de travail et des enjeux sociaux dans le développement des entreprises, afin d'accroître leur capacité d'innovation ;
- en parallèle, d'intégrer ces dimensions aux politiques et plans d'action des acteurs locaux et des pouvoirs publics ;
- et d'élaborer un plan d'action partagé.

La méthodologie proposée par le réseau Anact-Aract consistait, dans un premier temps, et selon une approche heuristique, à mettre en lumière l'état général du secteur (à partir des données statistiques disponibles, notamment), et dans un deuxième temps, de repérer les enjeux, les forces et les faiblesses en termes d'organisation du travail, de conditions de travail et de management au sein d'un panel d'entreprises représentatif du secteur. Le but final était de consolider ces données (quantitatives et qualitatives) afin d'obtenir une connaissance partagée du secteur.

Dans cet article, nous présentons tout d'abord comment cette démarche, mise en place par le réseau Anact-Aract, a permis de produire et partager des connaissances dans le secteur. Puis, au travers de la notion de « centralité du dirigeant », nous verrons comment leurs parcours, leur profil et leur style de management médiatisent les modalités de développement des entreprises et leur stratégie, surtout à travers les enjeux de délégation et d'accroissement des effectifs et enfin, en quoi les choix organisationnels adoptés influencent qualitativement les conditions d'exercice du métier.

— 1. LE DÉVELOPPEMENT D'UN DIAGNOSTIC PARTAGÉ : QUELLE MÉTHODE COLLECTIVE ?

Cette action a nécessité l'implication d'un ensemble d'acteurs régionaux et inter-régionaux élargis et choisis pour leur connaissance du secteur et leur rôle institutionnel ². Plusieurs objectifs étaient visés :

- mobiliser leurs connaissances mutuelles afin de construire une connaissance globale du secteur ;
- créer des synergies entre ces acteurs locaux, porteurs d'enjeux complémentaires, mais qui ne se connaissaient pas ou très peu ;
- les impliquer, en raison de leur rôle dans le développement du secteur ;
- bénéficier de leur capacité à mobiliser les entreprises.

Une fois cet impératif assuré, une *approche sectorielle territorialisée* a été mise en place par le déploiement de trois niveaux complémentaires : régional, inter-régional, terrain. C'est cette conjugaison dynamique et interactive, recherchée par les animateurs, qui a permis le pilotage de l'étude et la capitalisation :

- **Le niveau régional.** Chaque Aract a invité les acteurs-clés du secteur de sa région à participer à un comité technique, en considérant les spécificités territoriales locales. Il s'agissait d'assurer un diagnostic sectoriel au plus près du terrain, de suivre les expérimentations en entreprise, de transfé-

rer les outils et méthodes auprès des membres des COTECH. Il a été donc jugé nécessaire – avant les expérimentations en entreprises – d’avoir une vision générale, une photographie du secteur (appropriation, immersion), pour partager les enjeux transversaux et orienter le plan d’action Massif Central. Le but était de mesurer/évaluer l’état des conditions de travail et du dialogue social à partir des données statistiques disponibles et d’un questionnaire complémentaire, élaboré par les Aract et renseigné par près de 80 entreprises de la construction bois. Ce panorama sectoriel, alimenté par des contributions des membres des COTECH, a permis de cibler les hypothèses opérationnelles, de faciliter l’orientation de la démarche en entreprises et d’affiner la connaissance des acteurs régionaux, sur des thèmes peu, voire pas du tout investis : conditions de travail, organisation du travail, dialogue social, etc.

- **Le niveau inter-régional** – Massif Central. Un comité de pilotage paritaire et multi-acteurs, a été animé par l’Anact. L’objectif de cette instance était de coordonner l’ensemble des actions menées dans les six régions concernées et de piloter le travail de capitalisation : concevoir de façon consolidée les méthodes et outils à transférer ; construire des hypothèses et des questions structurantes pour les expérimentations en entreprises ; partager les éléments de contenu produits par chaque COTECH régional. Le rôle de l’Anact à ce niveau consistait à faciliter le maillage entre les acteurs et porter au sein de cette instance la nécessaire prise en compte du « travail » et de « l’organisation du travail » dans les projets des entreprises.
- **Le niveau du terrain**. En complément des panoramas sectoriels, des expérimentations ont été conduites dans une trentaine d’entreprises par les intervenants des 6 Aract impliquées, portant sur les six thèmes majeurs du projet : l’organisation du travail, la capacité d’innovation, les conditions de travail, le développement des compétences, les pratiques managériales et le dialogue social. Dans ce cadre, le questionnement auprès des dirigeants et des salariés rencontrés passait par une mise en lien avec l’histoire de l’entreprise, le parcours du dirigeant et l’existence d’une stratégie économique et sociale.

— 2. LES RÉSULTATS D’ANALYSES

Ce panorama sectoriel, fruit de plusieurs interactions et d’un questionnaire adressé à 80 dirigeants d’entreprise, avait deux finalités, l’une pratique, l’autre méthodologique :

- apporter des connaissances fiables aux acteurs locaux et aux pouvoirs publics sur la situation générale et les enjeux globaux du secteur ;
- permettre de préparer les investigations en entreprises, affiner les hypothèses et « participer » à la capitalisation de l’ensemble de l’étude.

Les entreprises étudiées sont globalement représentatives de l’ensemble du secteur et sont majoritairement des petites entreprises et des TPE. Ainsi, 64% environ d’entre elles comptent entre 3 et 20 salariés. Quant aux entreprises de plus de 50 salariés, elles ne représentent qu’une petite minorité.

En termes de *développement*, l’activité construction bois est la seule activité de l’entreprise pour 33% des 80 entreprises questionnées. Pour la majorité d’entre elles, on remarque des *stratégies de diversifications* de l’activité historique (menuiserie, charpente, etc.) avec des impacts tant sur les métiers et les compétences que sur l’organisation et les conditions de travail.

Trois grandes catégories d'entreprises caractérisent le secteur :

a) *L'entreprise dite artisanale* : elle met en avant les savoir-faire métier du bois associés à une maîtrise de la taille de l'entreprise. Elle est peu mécanisée et les salariés ont un niveau de compétences élevé se situant pour beaucoup dans une culture du compagnonnage. La construction bois est le plus souvent un complément du cœur de métier historique de l'entreprise. Le travail est organisé en « métier complet » : ce sont les mêmes salariés qui réalisent la fabrication en atelier – lorsqu'il existe - et assemblent le bâtiment sur le chantier. Sa taille, ses compétences et souvent son positionnement local lui permettent de s'adapter aux aléas de la conjoncture.

b) *L'entreprise dite industrielle* : elle vise à optimiser les coûts de préfabrication et le temps passé sur le chantier par une standardisation de certaines activités. Elle développe des compétences pointues en ingénierie (bureau d'études) et mise sur des investissements techniques (machines à commandes numériques, ligne de fabrication, etc.) et la préparation du travail en atelier. Les salariés s'appuient sur des process éprouvés et mettent en avant des compétences de montage et d'assemblage. L'organisation du travail est bien souvent plus formalisée, plus encadrée (avec un chef d'équipe ou de chantier) et repose sur une spécialisation des salariés, par équipes « fabrication » / « chantier ». Ce savoir-faire permet à ces entreprises de répondre à des marchés plus importants et aussi plus exigeants en termes de gestion administrative (marchés publics, bâtiments collectifs, etc.), et aussi de se positionner comme prestataire de service pour d'autres acteurs de la construction (*b to b*). Ce sont les entreprises les plus importantes en taille bien que minoritaires dans le panel.

c) *L'entreprise dite intermédiaire ou semi-industrielle* : c'est le modèle le plus répandu dans les entreprises de construction bois enquêtées. Il combine des compétences pointues en construction bois et en ingénierie et un bon niveau d'équipements techniques. De taille médiane (autour de 10 salariés), elle est à même d'adapter son organisation pour répondre à différents types de marché.

Sur le plan des compétences, le niveau des *qualifications* semble assez élevé, comparativement à d'autres secteurs analogues (artisanat du bâtiment), favorisés par des formations régulières. Elles concernent des aspects techniques (étanchéité, performance thermique) et sécuritaires (CACES ³, habilitation) mais s'articulent aussi, pour les entreprises de taille médiane, avec les orientations stratégiques et commerciales (formation maison passive, photovoltaïque, toit terrasse, etc.).

Dans le champ de la gestion des *ressources humaines*, il est mis en avant des difficultés de recrutement et des problèmes de turn-over, avec notamment le risque de voir partir des salariés formés, expérimentés, voire détenteurs d'une certification indispensable à l'activité. Pour autant, les offres de formation régionales (CAP Constructeur bois, titre professionnel « monteurs en construction bois » et BTS « système constructif bois ») semblent connaître un large succès. Cette inadéquation entre l'offre et la demande d'emploi soulève deux questions : l'attractivité de ces entreprises, du point de vue des conditions d'emploi et de travail proposées, et l'attachement de nombre de dirigeants au métier traditionnel et à une compétence pratique « métier » à détenir (charpentier, menuisier).

Pour répondre aux exigences normatives (thermiques, RT 2012 notamment) et de qualité, la plupart des entreprises de l'échantillon ont opéré un virage en termes de *structuration et d'organisation*. En effet, 60 % d'entre elles disposent d'un bureau d'études et 87% ont un atelier de préfabrication. Ces évolutions se traduisent également au travers du développement de nouvelles fonctions prioritaires dans l'entreprise : encadrement des équipes et commercial-marketing. *L'innovation* est présente dans ces entreprises selon 57% des dirigeants, avec une prévalence dans les domaines techniques (matériel utilisé, matériaux fabriqués, conception des produits, etc.) ; ce qui signifie que dans les 43% des entreprises restantes, aucune innovation n'est déclarée.

Sur le plan de la santé et de la prévention, la quasi totalité des dirigeants déclare avoir une bonne connaissance des *risques professionnels* et une réelle préoccupation pour la prévention de ces risques. Ils affirment aussi, à 83%, l'existence d'un Document Unique d'évaluation des risques. La plupart connaissent les ressources externes mobilisables (CARSAT, OPPBTP, médecins du travail). Malgré cela, le secteur de la construction bois apparaît accidentogène. Plus d'une entreprise sur deux a connu un accident du travail en 2014 (chute de hauteur et de plain-pied, manutention manuelle et mécanique, poussière, etc.), qui entraîne parfois des arrêts maladie très longs, voire une incapacité partielle des salariés concernés. En matière de *conditions de travail*, les dirigeants ont une vision essentiellement matérielle et technique des améliorations possibles, même si les actions de formation et le développement des compétences constituent la troisième priorité mise en avant dans les réponses au questionnaire.

Pour le *dialogue social*, la majorité des dirigeants affirment que le climat social dans leur entreprise est « bon ». Seules 8% des entreprises comptent des représentants du personnel, ce qui correspond au respect des obligations réglementaires en la matière au regard de la typologie des entreprises interrogées. Cette question semble beaucoup plus complexe qu'elle ne paraît. Cette absence de dialogue formel (ou institutionnel) laisse un flou, une ambiguïté sur la réalité des relations de travail et du management dans la mesure où tout est implicite et parfois l'écart entre le discours et la réalité est important : « *Celui qui veut me parler, ma porte est ouverte* », déclarent plusieurs dirigeants. Les pratiques informelles restent dominantes à l'instar de ce que l'on retrouve dans les TPE/PME.

— 3. LA CENTRALITÉ DU DIRIGEANT – ESQUISSE D'UNE TYPOLOGIE

La centralité du rôle du dirigeant constitue une des caractéristiques stratégiques et organisationnelles des petites entreprises. Dans la plupart des cas, il est le seul à définir la stratégie de l'entreprise et à prendre des décisions importantes ; il occupe bien souvent toutes les fonctions de l'entreprise (encadrement, commerciale, production, finances, RH) et externalise la fonction comptable par obligation.

Dans le cadre des expérimentations en entreprises, nous avons fait le choix d'interroger les dirigeants sur leur parcours, leur formation initiale, sur l'historique de la création de l'entreprise, les stratégies affichées, et d'opérer de manière schématique, une distinction ou une typologie des dirigeants en trois catégories. Celles-ci, bien entendu, ne sont pas étanches entre elles et les différentes corrélations mises en évidence ne sont que des tendances ou des hypothèses de travail qui possèdent une portée heuristique, voire opérationnelle ⁴ :

- *Première catégorie* : les dirigeants issus du métier, souvent dans un cadre familial. Ils sont les plus nombreux dans notre échantillon. Il s'agit de dirigeants dits « traditionnels », qui s'inscrivent dans la continuité et qui ont bien souvent exercé ce métier avant de créer l'entreprise. Ils ont bâti une expérience pratique du métier de dirigeant (et non une expérience gestionnaire), ce qui explique l'insuffisance de formalisation (production, procédure, planification...). La stratégie est plutôt « subie » selon l'état du marché et centrée sur la valeur ajoutée issue des savoir-faire de métier. Dans le même ordre d'idée, la gestion du personnel est perçue comme « allant de soi », ne nécessitant aucune expertise particulière.

- *Deuxième catégorie* : ceux qui ont reçu une formation « construction bois » complémentaire à la formation métier (ex : BTS Bureau d'étude, Ossature bois + BEP charpente, etc.). Assez proches des caractéristiques précédemment décrites, ces dirigeants se distinguent des précédents par le niveau de formation initiale et par l'ouverture vers différents réseaux ou partenaires susceptibles d'accompagner le développement de l'entreprise (syndicat professionnel, chambre consulaire, organisme de prévention, etc.). Ces dirigeants ont une stratégie plus entrepreneuriale, davantage orientée produit ou client.

- *Troisième catégorie* : ceux non issus du métier et dont beaucoup ont une formation supérieure (école de commerce, d'ingénieur, d'architecture) et qui représente un véritable éthos entrepreneurial. Ils mettent en avant un lien « affectif » avec le produit (« les amoureux du bois ») mais entendent élaborer d'autres façons de faire. Le plus souvent, ils sont associés à un « connaisseur » du métier et ont repris l'entreprise après une expérience de direction ou d'encadrement assez longue. Beaucoup affichent une stratégie plus affirmée, ils semblent obtenir de bons résultats et sont fortement impliqués dans les réseaux professionnels. Ils connaissent les acteurs de la santé, savent où s'adresser pour demander un conseil. Ouverts aux partenariats (entreprises, architectes, etc.), ils privilégient l'innovation technique, le développement de nouveaux produits et n'hésitent pas à investir dans les ressources humaines (notamment par la formation). Le management est davantage délégué et formalisé. Ils ont ainsi une légitimité vis-à-vis des salariés à travers leur capacité à maintenir, voire développer l'activité.

Cette catégorisation des dirigeants de la construction bois rejoint celle établie par le Cereq (E. Ben-tabet, 2088). Trois modèles de TPE qui correspondent à trois profils de dirigeants différents peuvent être distingués : traditionnel, entrepreneurial, managérial. Ce dernier modèle est difficilement identifiable dans la construction bois. Les entreprises de notre panel se répartissent entre les « traditionnelles » et les « entrepreneuriales ».

Construction bois : les deux modèles dominants

Le modèle *traditionnel* (*métier* et *familial* pour la construction bois) est caractérisé par une production traditionnelle, une stratégie basée sur l'activité avec une innovation faible, une valorisation des compétences morales, une faible prise en compte du diplôme lors du recrutement, une formation sur le tas assurée par le patron.

Le modèle *entrepreneurial* (dirigeants non issus du métier pour la construction bois) est caractérisé par l'innovation productive, une stratégie centrée sur le produit ou le client ; il privilégie la diversification et des innovations multiples, prend en compte les compétences techniques et l'expérience lors du recrutement, favorise la formation et le développement des compétences ⁶.

À la lecture de ces typologies, il est possible d'affirmer que d'une configuration ou d'un modèle à l'autre il y a des pratiques et des postures qualitativement différentes, susceptibles d'influencer les orientations stratégiques initiées par le dirigeant. Autrement dit, la façon dont les dirigeants « se perçoivent, pensent et agissent », va influencer la direction stratégique de l'entreprise et la trajectoire de celle-ci. Dans le premier modèle, ce qui compte est une relative stabilité et un encastrement de l'entreprise dans son environnement immédiat. La croissance n'est pas recherchée en soi, l'innovation est incrémentale et vise une satisfaction de besoins « localisés ». Dans le second cas, les entreprises « innovantes », celles-ci privilégient la diversification et, implicitement, visent aussi la croissance. La majorité de ces dirigeants étant des anciens architectes, ingénieurs ou ayant un diplôme de l'école de commerce, privilégie l'innovation notamment des produits (maison passive) ainsi que le travail en réseau : partenariat avec des lycées locaux, travail avec des architectes, coopération avec d'autres entreprises du secteur et de centres de formation, et ils sont membres de l'interprofession du bois et de la chambre de métiers.

Tableau 1 : Caractéristiques des dirigeants du secteur bois

CATÉGORIES DE DIRIGEANTS	Caractéristiques	Management/coordination	Taille/croissance de l'entreprise	Dialogue social
Dirigeants « métier »	Formation générale faible, formation métier et parcours dans un cadre familial, très local	Perçu comme du temps perdu, « pendant ce temps je ne travaille pas » Peu de réflexion RH	Préfèrent rester petits, la gestion est trop compliquée, le recrutement aussi, « il y a plus de charges »	On préfère rester petits ; pas envie d'avoir des délégués du personnel et d'organiser des élections
Dirigeants « entrepreneurs »	Formation générale avancée, parcours professionnel riche, travail dans des réseaux	L'organisation du travail, la coordination, le management sont une source d'efficacité et d'innovation	L'agrandissement est synonyme de gain de nouveaux marchés, pas de problème pour le gérer, les charges sont réparties sur le CA	Pas de problème pour eux. Les DP, c'est tout à fait « normal »

Trois enjeux vont nous permettre de préciser ce portrait : les enjeux de transmissions/reprise, le management et les choix organisationnels et stratégiques.

L'enjeu de la transmission/reprise

La transmission-reprise d'entreprise constitue un tournant important dans la vie de l'entreprise quand on sait que les transmissions « non faites ou mal faites » constituent une destruction importante d'emploi ou une détérioration des conditions de travail. Dans notre échantillon de 35 entreprises accompagnées, plus d'une dizaine sont concernées par la transmission, ce qui paraît assez significatif en termes de représentativité. Des enjeux de « continuité » de l'entreprise en termes de production, de qualité des produits et de service, et de pérennisation des emplois se posent dans tous les cas.

La transmission n'est pas qu'une dimension juridique et fiscale, elle nécessite une véritable démarche qui suppose une maturation du projet, l'acceptation du dirigeant de « laisser la main », mais aussi l'« acceptation » du repreneur par les salariés. Autrement dit, le dirigeant est prêt à céder son entreprise pourvu que toutes les conditions soient réunies. L'enjeu est d'autant plus important que le secteur présente des spécificités propres :

- l'importance de l'investissement (machines et outils plus coûteux que dans d'autres professions) ;
- la maîtrise des exigences techniques et réglementaires, propres à la construction bois ;
- l'évolution des compétences attendues (conduite de machines automatisées, compétences en maintenance, encadrement de proximité).

Les entreprises de notre échantillon sont confrontées à ces enjeux dont la résolution peut faciliter la transmission :

- le cas de la transmission familiale, qui souligne de façon centrale l'importance de la délégation progressive et de la convergence des orientations stratégiques et de gestion, a fortiori si des désaccords existent ;
- le cas de la reprise, qui pose la question de la capacité à partager la stratégie avec les salariés et à s'entendre sur les perspectives ;
- le cas d'une reprise par les salariés, ce qui selon le dirigeant, pose la question de leurs « capacités » à gérer l'entreprise (« les salariés n'ont pas encore le niveau ») ;

- le maintien ou le transfert des compétences et des savoir-faire clés (commerciales, bureau d'étude, etc.), en particulier ceux détenus par le dirigeant actuel ;
- la légitimité du repreneur à l'égard des salariés et des clients.

Le management et la croissance de l'entreprise

Nos observations montrent que le degré de structuration de l'entreprise et la nature de l'encadrement varient selon la taille de l'entreprise. Ainsi, dans les plus petites entreprises, le dirigeant est le seul à jouer le rôle d'encadrant de proximité. Dans des entreprises plus importantes, on rencontre dans la plupart des cas un chef d'équipe ou de chantier (formel ou informel, selon les cas), mais le dirigeant – par sa proximité – occupe toujours une place centrale dans le fonctionnement de l'entreprise et le management quotidien.

Malgré la centralité du dirigeant, des types de management différents sont observés. Schématiquement, on observe, d'un côté, des entreprises plutôt traditionnelles, familiales, qui fonctionnent sur un principe de management paternaliste et centralisé (*l'effet d'égotrophie*, selon O. Torrès, 2003, p. 126), de l'autre, des entreprises plutôt entrepreneuriales qui privilégient la responsabilité et l'autonomie, et pratiquent la délégation.

Avec la croissance de l'entreprise, la question du management se pose véritablement et devient un enjeu important. En effet, lorsque, par exemple, une entreprise passe de 10 salariés à 20, on parle d'une augmentation de 100 % de son effectif, et de 200 % lorsque elle passe à 30, ce que O. Torrès appelle, *l'effet de grossissement*. Il s'agit donc ici d'une *croissance de nature* et pas de degré, susceptible de transformer structurellement l'organisation de l'entreprise, notamment les activités et la posture du dirigeant. Au-delà de l'accroissement du nombre (qui implique que le dirigeant ne peut plus gérer tout le monde « en direct »), il y a aussi une extension, voire la création de nouvelles activités au sein de l'entreprise (service marketing ou qualité, par exemple), ce qui nécessite de nouveaux savoir-faire, pas nécessairement présents dans l'entreprise.

Pour faire face à cette croissance, la question de la *délégation* se pose, mais pour beaucoup de dirigeants (principalement issus des entreprises « familiales ou traditionnelles »), cette évolution est souvent difficile à organiser notamment en raison de la création d'un niveau hiérarchique supplémentaire et d'une nouvelle répartition de tâches et de missions préalablement centralisées en la personne du dirigeant. Une évolution parfois difficile à installer en raison d'une crainte de « perte de pouvoir » ou d'un faible savoir-faire du dirigeant en la matière.

À ce constat, s'ajoutent d'autres obstacles :

- la difficulté à promouvoir un encadrement intermédiaire en interne, qui renvoie à la capacité du dirigeant à se projeter sur le développement des compétences et la prise de responsabilité des salariés de l'entreprise ;
- la faible attractivité de certains territoires pour le recrutement de cadres ; ce qui invite le dirigeant à accepter de recruter des profils de compétences plus transverses, moins « métier » traditionnel ;
- la nécessité de renforcer l'organisation du travail par une formalisation des processus et une coordination plus rigoureuse... ;
- l'acceptation par les équipes d'une nouvelle organisation qui structure les pratiques professionnelles et les relations humaines.

Pour autant, la faible anticipation des perspectives de développement (ou l'absence de réflexion quant à ses impacts sur l'organisation et le management) constitue un véritable enjeu pour la pérennité économique et sociale des petites entreprises. Car, nous l'avons observé dans l'échantillon d'entreprises, cela peut fragiliser rapidement le fonctionnement de l'entreprise en raison :

- de pics d'accidentologie, générant des coûts directs (remplacements, charge de travail supplémentaire pour les salariés présents) et indirects (désorganisation lorsque les salariés absents sont détenteurs de compétences-clés) ;
- des tensions relationnelles entre les salariés ;
- des dysfonctionnements organisationnels, voire de la non-qualité.

La délégation, bien qu'elle soit difficile à mettre en place pour l'ensemble des entreprises, n'est pas gérée de la même manière selon la configuration de l'entreprise et le profil du dirigeant.

Les choix organisationnels et stratégiques

Pour faire face au défi de la modernisation (exigences normatives, d'efficacité et de qualité), les entreprises de la construction bois adoptent des choix organisationnels qui ont un impact important sur les pratiques professionnelles (évolution des métiers, nouvelle répartition des tâches, mise en place d'équipes). La « préfabrication en atelier » ² constitue pour beaucoup de dirigeants un véritable choix stratégique.

Ainsi, l'atelier, lorsqu'il existe, constitue une évolution importante pour les entreprises qui en sont dotées (c'est le cas de plusieurs entreprises étudiées), dans la mesure où tout ou partie de la phase de construction est transférée du chantier à l'atelier.

L'enjeu est d'autant plus important que cette organisation nécessite, d'un point de vue matériel, d'avoir la surface disponible, suppose des investissements matériels importants et renforce la nécessité de se doter d'un bureau d'étude en interne pour apporter les ajustements rapides.

Ainsi, de nombreux avantages ont été mis en évidence par tous les acteurs qui pratiquent ce type d'organisation :

- un confort physique : des postes de travail mieux adaptés, une amélioration de la sécurité, une diminution de l'exposition aux aléas climatiques ;
- une précision et une agilité dans la fabrication en atelier difficilement atteignable sur chantier, gage de qualité et de conformité technique ;
- un affranchissement des contraintes climatiques qui génèrent un ralentissement de l'activité ;
- une rapidité de la pose sur les chantiers, et donc une productivité accrue ;
- une meilleure gestion des stocks et des déchets, et une meilleure maîtrise des coûts.

Avec la mise en place d'atelier de préfabrication, ces dirigeants affinent encore leur organisation en choisissant soit de maintenir le « métier complet » – c'est-à-dire la polyvalence (un même salarié qui réalise la fabrication en atelier et la pose sur chantier) – soit la spécialisation avec la répartition en deux équipes distinctes ; l'une affectée à l'atelier, l'autre au montage sur chantier.

Au-delà des enjeux et effets de ce choix organisationnel que constitue la « préfabrication », nos expérimentations en entreprise ont aussi mis en évidence le fait que selon le type d'organisation choisi, corrélé avec un profil de dirigeants donné, les impacts sont différenciés sur plusieurs niveaux : qualifications, recrutement, conditions de travail, organisation/coordination, collectif/relation de travail.

CONCLUSION

Dans cet article, nous avons mis en évidence l'intérêt méthodologique d'une approche multicritères dans les petites entreprises afin d'examiner les enjeux auxquels elles sont confrontées et d'adapter nos préconisations au plus près de leurs préoccupations. Par ailleurs, l'approche sectorielle et multi-acteurs, mise en place par six Aract et l'Anact, a permis l'élaboration d'une connaissance partagée du secteur de la construction bois pour renforcer la place incontournable que joue l'organisation et les conditions de travail dans la capacité d'innovation des entreprises et leur performance.

De même, nous sommes partis de l'hypothèse que malgré les situations et enjeux qui caractérisent globalement les entreprises de ce secteur, le dirigeant joue un rôle central dans le fonctionnement et les orientations stratégiques de l'entreprise, d'autant que celles-ci peuvent être contrastées selon son profil (traditionnel ou entrepreneurial). Ainsi, nous avons construit, au sein de notre échantillon d'entreprises, une esquisse de typologie qui comprend trois catégories assez distinctes nous permettant, a minima, de mieux apprécier les constats ainsi observés. Ensuite, nous avons montré l'enjeu que la question de la délégation porte en termes de pérennisation de l'emploi et de conditions de travail, à l'aune de la transmission/reprise et de la question du développement de l'entreprise. Ce dernier point a d'ailleurs soulevé d'autres enjeux, notamment la nécessaire structuration de l'organisation (mise en place d'un management de proximité), l'adoption d'une « démarche RH », (recrutement d'un cadre...), l'acceptation du dirigeant de « laisser la main », etc. Enfin, nous avons mis l'accent sur la « préfabrication en atelier » en tant que choix organisationnel stratégique dans la recherche de la performance globale.

Comprendre les aspirations, le parcours et la stratégie d'un dirigeant, de la part d'un observateur ou accompagnateur extérieur, permet de mieux agir sur les conditions de travail et la performance de l'entreprise. En termes de perspectives, étant donné la grande variété d'entreprises, même au sein d'un seul secteur, la poursuite des investigations sur la typologie de celles-ci et celle des dirigeants s'impose, car elle permet de mieux adapter l'offre de service du réseau Anact-Aract.

¹ Les Aract des régions suivantes sont engagées : Auvergne, Bourgogne, Languedoc-Roussillon, Limousin, Midi-Pyrénées et Rhône-Alpes. Cet article repose pour partie sur un rapport d'activité rendant compte de cette action (Anact-Aract, mai 2016).

² En 2012, le chiffre d'affaires de la filière représentait plus de 4 milliards €HT et 2 197 entreprises, soit 3,1% du chiffre d'affaires du bâtiment (Codifab, 2013).

³ Inter-profession du bois, État, conseils régionaux, Pôle Emploi, Carsat, Msa, Carif Oref.

⁴ Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité.

⁵ C'est-à-dire qui sont capables, face à une certaine configuration, d'avoir une valeur relativement prédictive du comportement et de la trajectoire des acteurs.

⁶ Voir E. Bentabet (2008), p. 51 et suivantes pour une présentation complète de la typologie.

⁷ La « préfabrication » en atelier peut être définie comme la réalisation, l'usinage voire l'assemblage en atelier, de pièces, d'éléments de structure et même de modules bois, du bâtiment à venir, pour faciliter et optimiser la pose et le montage définitif sur chantier.

Bibliographie

Anact/Aract (2016), « Construction bois : quand les conditions de travail créent la valeur », Rapport final, mai.

Bentabet, E. (2008), *Très petites, petites et moyennes entreprises : entre tradition et innovation. Une recension des travaux du Céreq (1985-2007)*, Céreq, octobre.

Codifab (2013), « Les entreprises présentes sur le marché bois », in *Enquête nationale de la construction bois*, octobre.

Torrès O. (2003), « Petite entreprise et grossissement des effets de proximité », in *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 144.