



**HAL**  
open science

## Pour ne pas se tromper de gestion de la santé au travail : les niveaux d'un management attentif au " métier "

Pascal Ughetto

### ► To cite this version:

Pascal Ughetto. Pour ne pas se tromper de gestion de la santé au travail : les niveaux d'un management attentif au " métier ". Revue Française de Gestion, 2011, 217, pp.61-75. halshs-00655611

**HAL Id: halshs-00655611**

**<https://shs.hal.science/halshs-00655611v1>**

Submitted on 22 Dec 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## POUR NE PAS SE TROMPER DE GESTION DE LA SANTÉ AU TRAVAIL. LES NIVEAUX D'UN MANAGEMENT ATTENTIF AU « MÉTIER »

**Pascal Ughetto**

**Lavoisier** | *Revue française de gestion*

**2011/8 - N° 217**  
**pages 61 à 75**

**ISSN 0338-4551**

Article disponible en ligne à l'adresse:

-----  
<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-8-page-61.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Ughetto Pascal, « Pour ne pas se tromper de gestion de la santé au travail. Les niveaux d'un management attentif au « métier » »,  
*Revue française de gestion*, 2011/8 N° 217, p. 61-75.  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



# **Pour ne pas se tromper de gestion de la santé au travail**

Les niveaux d'un management  
attentif au « métier »

*Les problèmes de santé au travail ont donné lieu depuis ces dernières années à l'essor d'une batterie d'outils de gestion en définitive peu attentifs au travail. Analysant les retombées d'une réorganisation où des individus et des groupes rencontrent de la difficulté à faire face à leur nouveau rôle, voire se sentent diminués, l'article défend que la santé des salariés est protégée par le fait d'avoir du « métier » qui aide les individus à réguler les épreuves du travail mais que les réorganisations ne respectent pas toujours.*

Une actualité a vu, poussée notamment par la médiatisation de suicides sur le lieu de travail, des directions d'entreprises prendre conscience des tensions vécues par leurs salariés, qui peuvent localement atteindre des seuils critiques. Les réflexions et les voies d'action pointent très fréquemment vers le rôle que devraient tenir les directions de ressources humaines (DRH) et l'encadrement de terrain. On aurait évidemment du mal à arguer que ces acteurs ne sont pas les premiers concernés. Encore faut-il se demander dans quel cadre cela se fait : quels agencements et quelle répartition du travail les relie, quels dispositifs sont-ils supposés inventer et actionner. L'idée que la « santé au travail » doit être gérée fait preuve d'une légitimité de plus en plus manifeste. Mais une telle gestion est en train de se construire, non pas dans l'abstrait, mais sur un terrain dont les effets comptent, celui des formes d'organisation contemporaine de la grande entreprise, dont deux caractéristiques sont les spécialisations au sein de la division du travail d'ensemble et l'existence de fonctions supports comme les DRH.

Dans la construction d'une gestion de la santé au travail se rejoue l'inépuisable problème des relations entre la fonction ressources humaines et l'encadrement opérationnel avec son cortège de questions aux solutions jamais définitivement stabilisées : positionnement des « RH » envers les opérationnels, respect des outils RH par le terrain, prise en compte par les cadres d'exploitation et la maîtrise de la gestion des hommes comme étant d'importance égale aux dimensions techniques, etc. La relation entre ces deux catégories d'acteurs est faite d'enjeux d'influence mutuelle, de contestation potentielle par l'une de l'ascendant de l'autre. La représentation des problèmes affrontés par

l'entreprise et des solutions légitimes n'est pas instantanément et constamment partagée par ces deux catégories d'acteurs mais connaît des conflits de valeurs, des expériences et analyses différentes de ces problèmes. Élaborer des réponses gestionnaires en matière de santé au travail remet en jeu les relations entre ces acteurs. Appréhender les constructions en cours comme renvoyant à ce type d'enjeu est l'occasion d'interroger les circuits, les dispositifs, les formules qui viennent le plus spontanément à l'esprit des gestionnaires contemporains mais qui n'ont peut-être rien de naturel. Plus spécifiquement, nous allons interroger l'évidence de ce qui s'apparente de près ou de loin à l'émergence de process « santé au travail ». Au lieu de cela, nous poussons vers une réflexion sur la façon dont le management tient compte de ce qui est facteur d'aisance et de santé dans le travail, à savoir le métier. Convergeant vers les analyses d'auteurs comme Yves Clot, pour qui « soigner le travail » et le fait de pouvoir travailler avec métier sont la meilleure manière de protéger les salariés des atteintes à leur santé dans l'univers professionnel, nous nous intéressons aux situations où des décisions de gestion se sont faites sans, tout simplement, soupçonner qu'elles avaient des implications pour le métier des salariés concernés, des implications qui devaient être gérées.

Le métier est ici entendu au sens où l'on dit « avoir du métier ». Derrière une expression aussi ordinaire se cache le fait d'entretenir de longue date un rapport quotidien avec des tâches à mener à bien, des activités à déployer et, de ce fait, d'être dans une forme de familiarité avec les difficultés rencontrées : au lieu d'être énigmatiques, irrationnelles, sources de malaise, les épreuves qui surgissent dans le travail sont associées

à des explications – et cela d’autant plus que le métier est doté d’une véritable doctrine, enseignée dans des formations initiales ou continues –, ainsi qu’à des modes de réponse ayant fait leurs preuves. Avoir du métier recouvre ainsi des processus que nous analysons comme protecteurs.

Les trajectoires professionnelles des individus – qui peuvent, d’emploi en emploi, progresser au sein d’une véritable filière ou, au contraire, sauter d’un domaine à l’autre sans réelle continuité ni apprentissages cumulatifs – ont, dès lors, leur importance, comme l’a par conséquent le fait d’être ou non « du métier ». Importe également la division du travail interne à l’entreprise qui spécifie les postes ou les fonctions de façon concordante ou différente vis-à-vis de ces logiques professionnelles. Le métier d’entreprise – traduction française du *core business* – « tire » à sa manière la délimitation des grands ensembles de savoirs et d’exercices pratiques utiles à la production, plaçant ainsi les individus et les collectifs devant des situations de travail répondant ou non à leurs logiques de métier.

L’article suggérera ainsi, au fond, que le lieu où se forment les processus déterminants en matière de santé au travail est bien l’activité productive. Avoir du métier signifie qu’il est possible d’affronter les épreuves quotidiennes de celle-ci avec une capacité à les réguler, à en faire quelque chose, à œuvrer (à certains degrés) sur leur cours et leur intensité. Plus que de process spécialisés sur la santé au travail, il y a besoin d’une instrumentation de gestion et d’une organisation qui, en général, tient compte de ce qui est demandé au travail et de l’équipement permettant aux individus et aux collectifs d’affronter les épreuves du travail.

## **I – VERS DES PROCESS « SANTÉ AU TRAVAIL » ?**

Face à la santé au travail, les gestionnaires de ressources humaines sont interpellés dans leur capacité à fournir des diagnostics expliquant comment on en est venu à de tels points de tension et à élaborer des solutions, pour, l’étape d’après, en assurer la mise en œuvre. D’emblée, l’encadrement de terrain, même quand on lui reconnaît le besoin d’être doté de ressources en responsables RH de proximité, se voit placer, quant à lui, dans un agencement où les directions de ressources humaines sont réputées être les spécialistes du problème, concevoir des solutions et être légitimement appelées à entraîner les diverses parties prenantes dans la coopération à ces solutions.

Pour la fonction ressources humaines, traiter la santé au travail, cela consiste assez largement à mettre en place des outils de gestion, des tableaux de bord, des indicateurs, des dispositifs (cellules psychologiques...) ainsi que des process. Ceux-ci sont des constructions et ne sont pas neutres.

Dans l’organisation contemporaine des grandes entreprises, les « process » sont des dispositifs qui fabriquent de l’obligation imposant à toute une chaîne d’acteurs de se plier à des solutions de gestion. Ils créent des instruments pour une coopération entre des acteurs aux rationalités, valeurs, outils divergents qui pourraient, en dehors de cela, être amenés à débattre sans fin et refuser de s’accorder. Quel est l’objectif, comment s’organiser, quels outils sont les plus utiles ? Avec un process, la réponse à ces questions est donnée une fois pour toutes et ne se discute plus. Il n’est donc pas si indifférent que l’élaboration

d'une gestion de la santé au travail se traduit par la confection de process – par exemple ceux relatifs au traitement des « risques psychosociaux » – et, plus spécifiquement de process RH. Car ceux-ci tranchent et stabilisent dans des attributions de responsabilités, en conférant un pouvoir de leader à certaines catégories d'acteurs et un rôle d'application ou de collaboration pour d'autres.

Une évidence tombe ici et l'on ne doit pas davantage considérer comme naturels les espaces de spécialisation au sein de la grande entreprise, en particulier entre le terrain et les fonctions supports. Les DRH sont-ils les spécialistes en titre du travail ? Dans cet article, nous voulons montrer, au contraire, qu'il est important, pour le sociologue que nous sommes, de suspendre le plus longtemps possible le mouvement qui le verrait reprendre, au sein de ses analyses, de telles catégories qui paraissent, au contraire, évidentes aux acteurs. Nous conformant aux préconisations de Bruno Latour (Latour, 2006), nous nous efforçons de maintenir un intérêt pour l'enquête dans ce domaine et nous nous imposons ainsi d'envisager que, *a priori*, rien n'est réglé dans le partage des responsabilités entre des spécialistes RH et des responsables de terrain ; rien n'oblige les acteurs à catégoriser spontanément de la même manière les enjeux de santé au travail et leur cadrage par des dispositifs de gestion. C'est en adoptant une telle posture que pourront, au contraire, émerger de l'analyse des catégories que les acteurs, pour leur part, associent plus spontanément à d'autres problèmes ou d'autres univers, voire n'érigent pas en problème ; en particulier le « métier ».

## II – GÉRER LE MALAISE D'UNE POPULATION APPELÉE À SE RECENTRER SUR SON « MÉTIER »

### 1. Une réorganisation comme poste d'observation d'enjeux de santé au travail

Les restructurations permanentes, les réorganisations incessantes, sont souvent considérées comme un facteur ayant beaucoup contribué à façonner le paysage que nous aurions désormais sous les yeux, à savoir un travail imposant aux salariés de tous niveaux des tensions difficiles à réguler et des rythmes et sollicitations épuisants aussi bien physiquement que nerveusement (Burchell *et al.*, 2002 ; Askénazy, 2004 ; Askénazy *et al.*, 2006). Car, derrière les phénomènes couramment résumés en termes de « stress », d'« intensification du travail », de « troubles psychosociaux », il y a ce constat que, parmi ces rythmes, ces contenus du travail, ces outils, qu'il est demandé aux salariés de digérer depuis désormais vingt-cinq ou trente ans, un seuil pourrait être atteint. La bonne volonté qu'ils y ont mis, les efforts consentis, l'énergie déployée se révéleraient avoir donné l'essentiel de leur rendement et il leur deviendrait difficile d'en absorber davantage, ce qui se manifesterait par une incapacité pratique à réguler (crises, suicides, etc., matérialisant ce fait que ces salariés « craquent »).

D'où l'intérêt, comme nous allons le faire ici, de prendre comme poste d'observation une réorganisation, une de plus qui a touché la branche française d'un groupe américain dont les productions se situent à cheval entre l'industrie de process et l'industrie de série. Ce groupe est spécialisé sur toute une variété de produits dont la base commune est l'uti-

---

MÉTHODOLOGIE

---

Les données utilisées dans cet article sont issues d'une observation approfondie de l'introduction d'une organisation *lean manufacturing* dans la branche française d'un groupe américain implanté dans toutes les régions du monde et dont la gamme de produits, très diverse, inclut principalement les adhésifs (Scotch, etc.) et les abrasifs (éponges grattantes, produits de ponçage industriels, etc.) mais aussi les produits réfléchissants (panneaux de signalisation, etc.). Cela couvre la grande et la petite série, dans des établissements de taille variable, certains gardant les traces de l'ancienne PME qu'ils étaient avant le rachat par le groupe.

À la demande de l'entreprise, intéressée par un regard sociologique, l'auteur a été intégré au « groupe organisation usine » qui, entre septembre 2006 et le printemps 2007, était chargé de dessiner la nouvelle organisation. Environ 7 personnes – directeurs d'usines et ingénieurs chefs de projets, dont certains membres du comité de direction de la branche « manufacturing » – se réunissait au sein de ce groupe à peu près une fois par mois. Un consultant spécialiste de la *lean production* est intervenu ponctuellement. L'auteur a assisté aux séances principalement dans un rôle d'observateur. Dans la phase ultérieure du projet, où la nouvelle organisation a été expérimentée sur un module test à partir de l'été 2007, il a alimenté un suivi par des observations (séances de formation d'animateurs de cellule, d'animation de « top 5 », etc.) et des entretiens avec les catégories de personnels concernés (directeurs d'opérations, chefs de modules, techniciens divers, animateurs de cellule, opérateurs) dans trois établissements. Individuels ou collectifs, les entretiens, d'une durée comprise entre une et deux heures ont permis de rencontrer une soixante de personnes. Des entretiens complémentaires (en particulier avec les responsables du projet et le directeur des ressources humaines) ont pu être également faits en 2010. Durant toute cette période, l'auteur a eu accès à la documentation interne (documents de travail, communication sur l'organisation, etc.). Une partie de l'enquête s'est déroulée pour le compte du projet ANR « Changements organisationnels et information, évolution des compétences et sélection des salariés ».

---

lisation de la colle. La réorganisation, étudiée sur les années 2006 à 2009 (voir encadré), consistait à mettre en application une organisation de type *lean manufacturing*. L'analyse révèle qu'il ne faut pas entendre par là le déploiement mécanique d'une méthode qui n'aurait plus qu'à s'implanter comme on le fait d'un logiciel mais que d'importants mécanismes de traduction et d'invention locales interviennent (Ughetto, 2009). Si lien il y a entre l'organisation *lean* et des problèmes de santé au travail, ce n'est donc pas

par conséquence mécanique de cette méthode mais dans le cadre d'une configuration locale très prégnante.

## 2. Une population au bord de la crise de nerfs : les techniciens de flux

En 2006, le management américain du groupe a décidé, en proclamant là un choix stratégique, d'appliquer une méthode *lean manufacturing* à l'ensemble de ses usines dans le monde. Les pays n'avaient pas la possibilité de le négocier. La méthode a été

présentée au management de chacun d'entre eux et devait se déployer uniformément mais, dans les faits, on pouvait s'apercevoir que les dirigeants de la branche française ont véritablement dû partir à la découverte du contenu exact d'une telle méthode. Dans l'entreprise, les animateurs français du projet de conception de la nouvelle organisation retenaient très fortement, dans la méthode initialement conçue par Toyota, le principe selon lequel le pilotage pertinent est celui qui se pratique au sein d'une ligne homogène en termes de métier, au sens des grands domaines spécialisés organisant l'activité de production (la fabrication de telle ligne de produit, la planification et l'ordonnement, la gestion de la qualité, etc.) : c'est sur un tel périmètre que la hiérarchie peut « challenger » les collaborateurs (sans se faire « mener en bateau ») et donc que l'amélioration continue peut se manager de façon informée. Par exemple, planifier les ordres de fabrication est un domaine d'expertise à part entière, qui ne se livre pas avec facilité à celui qui n'a pas été formé dessus, alors qu'il était sous la coupe des chefs de module, également obligés de superviser la production, la qualité et d'autres activités. L'ancien découpage demandait aux chefs de module de couvrir ainsi des domaines sur chacun desquels ils n'avaient pas forcément une expertise minimale leur permettant de « savoir de quoi on parle », comme en témoigne cette « master scheduler » (fonction de planning long terme), pour qui, jusqu'à maintenant, à chaque arrivée d'un nouveau chef de module :

« [il fallait] se faire reconnaître, en tant que spécialiste, en tant que métier, parce que nous, quand ils arrivent chefs de module, ils

ont d'autres choses à traiter que le flux. Des fois, ils ont des projets beaucoup plus ambitieux. Il y en a qui savent rien et d'autres, pas du tout, enfin c'est très variable. (...) J'ai vraiment eu des gens qui ne s'intéressaient pas, qui ne comprenaient pas. (...) Si vous interrogez un directeur de base, je suis pas sûre qu'il sache ce qu'on fait maintenant dans une journée. Je pense qu'ils n'ont pas conscience de ce qu'on fait. Je pense qu'ils n'ont jamais vu un de nos fichiers Excel. En soi, je me sens pas du tout, moi, challengée par ma façon de travailler. » (*master scheduler*, femme).

Dans l'entreprise, la population la plus directement affectée par ce principe a été celle appelée techniciens de flux, dont les tâches concernent le planning de production sur le court terme (lancement, révision des ordres de fabrication, etc.). Dans les entretiens menés sur un « module » (segment de production) expérimentant la nouvelle organisation, alors que les perceptions du changement allaient, pour diverses populations (opérateurs, techniciens, animateurs de cellule nouvellement créés, chef de module), de la neutralité à la perception positive, ceux conduits avec les représentants de cette fonction dénotaient : morosité (« Sept, huit ans auparavant, c'était quand même plus facile. Pas par rapport aux systèmes, mais le climat, l'organisation, enfin tout ce qui vient à côté, tous les services annexes... » – technicien de flux, homme), incompréhension à l'égard des logiques inspirant les modifications les concernant, suspicion sur les intentions réelles des auteurs de la réorganisation ; une femme manifestait un état dépressif. Plusieurs représentants de la fonction affichaient, dans un discours très négatif, un souhait de quitter le poste à la



première occasion et affirmaient avoir fait des démarches en ce sens, en exprimant le fait de ne « plus s’y retrouver », de ne pas voir le sens de tous ces changements, de ne pas reconnaître la fonction et ce qu’ils aimaient.

Les techniciens de flux, qui exerçaient sous la responsabilité du chef de module et circulaient à longueur de journées dans les ateliers, devaient effectivement être placés sous une hiérarchie « métier » avec l’organisation d’une ligne fonctionnelle *supply chain*, et être tous réunis sur un même plateau, à distance des ateliers. Leur travail devait désormais se concentrer sur l’amélioration des process, des données du système informatique, et non plus dans le fait d’aller retrouver par soi-même, empiriquement, des palettes égarées :

« Enfin, il y a peut-être des gens qui trouvent très intéressant de passer huit heures par jour derrière un écran, à analyser des chiffres voire répondre à des lettres. Moi, personnellement, j’ai fait ça pendant huit ans à C... Je ne suis pas venue ici pour ça. Aujourd’hui, je retrouve le même poste qu’à C... (...) Il n’y a plus aucune variété du poste. Comme dit Jean-Pierre<sup>1</sup>, je trouve plus d’intérêt. » (technicienne de flux).

La *supply chain* – un métier du point de vue de l’organisation – est proposée comme perspective à cette femme et à ses collègues mais, ainsi autonomisée, cela ne correspond à rien de ce qu’elle identifierait comme son cœur de métier à elle, sa spécialisation, son expertise, des problèmes de travail qu’elle « se sentirait » de traiter.

### 3. Trois niveaux possibles d’action gestionnaire

Le malaise de cette population, très palpable et, autant qu’il soit possible de l’évaluer, répandu chez une réelle majorité d’entre eux, était assez désarçonnant pour la direction, dans ce contexte où le reste de la réorganisation se déroulait dans une relative bonne acceptation. Qu’en penser en termes de gestion ? Faisons abstraction de l’éventualité qui aurait pu être de revenir sur le principe d’organisation isolant les techniciens de flux dans une ligne spécifique. Cette éventualité n’a jamais été sérieusement envisagée par l’entreprise. Dans le cadre de cet article, figeons d’autant plus volontiers ce paramètre qu’il nous permet d’analyser ce qui demeure en propre pour une gestion des implications des choix organisationnels<sup>2</sup>.

Le premier niveau auquel on pense est celui de la régulation de ces tensions par la hiérarchie des techniciens de flux, la fameuse responsabilité de l’encadrement de proximité. Dans l’usine étudiée, une femme d’une trentaine d’années s’est trouvée investie de cette fonction. Ancienne « master scheduler » (fonction en charge du planning sur un plus long terme), elle avait pour légitimité son excellente maîtrise du métier de la planification. Elle se trouvait cependant investie pour la première fois d’un rôle hiérarchique et faisait ses armes. Incontestablement, il y avait à son égard un enjeu d’accompagnement de cette professionnalisation en train de se faire, renvoyant notamment à ce que sa propre « n + 1 » pouvait, à son tour, lui transmettre comme compé-

1. Le prénom a été modifié.

2. D’autant plus que les formes de gouvernance contemporaines des entreprises imposent très fréquemment des décisions prises par les plus hauts niveaux stratégiques comme rigoureusement « non négociables », selon l’expression courante dans les milieux managériaux.

tences (dialoguer avec les techniciens mais savoir simultanément exprimer la position de l'entreprise, etc.). Elle-même, ingénieure de la même tranche d'âge, découvrait en partie sa fonction, tout spécialement le domaine technique de la planification, qui ne lui était pas familier.

Les « formes de présence de l'encadrement », si l'on emprunte cette notion à l'ergonome F. Hubault (Hubault, 2005), ont donc, au moins au début, eu une difficulté à s'exprimer vis-à-vis des craintes des techniciens de flux et à créer un environnement stabilisant pour eux, à argumenter de façon convaincante sur la justification et les possibilités de développer cette nouvelle organisation sans mettre les techniciens en difficulté dans leur travail. Et cela alors même que des problèmes surgissaient qui exigeaient une hiérarchie en état de les constater publiquement comme un état de fait et d'y opposer des solutions : par exemple, le travail en plateau, conçu pour permettre les échanges professionnels mais qui était initialement surtout perçu comme un facteur de bruit (un effet qui ne doit pas être négligé, par exemple pour le sujet dépressif dont il a été question). Les agencements spatiaux sont l'exemple typique de ces « petites choses », du point de vue de certains cadres de terrain, qui se révèlent pourtant jouer un rôle décisif dans la fabrication des tensions, du « stress », etc. Ils interrogent la capacité de l'encadrement de terrain à en tenir compte et à y apporter des solutions au sein des contraintes venues de la politique géné-

rale de l'entreprise. En l'espèce, cette capacité n'a pas été immédiatement à l'œuvre. Mais un deuxième niveau d'analyse apparaissait. Il est révélateur que les techniciens de flux ont invariablement et presque unanimement exprimé le manque de sens du discours de l'entreprise sur le recentrage sur leur métier. « C'est quoi notre métier ? Pourquoi ce serait pas celui qu'on faisait avant ? » (technicienne de flux, environ 50 ans). Là est l'une des grandes différences avec les autres populations dans leur rapport à la réorganisation. Entreprendre de l'élucider conduit à relever que cette population a comme caractéristique la très grande disparité des trajectoires professionnelles de ses membres. La fonction a toujours été considérée dans l'entreprise comme peu compliquée, accessible à tous (certains viennent de la relation clientèle, d'autres peuvent être d'anciens opérateurs<sup>3</sup>, etc.). Les chefs de module ont presque toujours donné l'impression de s'en désintéresser tout en ayant de réelles difficultés à maîtriser ce domaine. Elle n'a pas non plus été traitée par les ressources humaines comme une filière en soi. Il n'est donc pas énigmatique qu'une forme de panique soit née du renvoi, par la réorganisation, vers un métier que très peu possédaient formellement. Une femme détentriche d'un BTS de logistique faisait exception, ainsi que sur son attitude beaucoup plus sereine vis-à-vis des changements. En dehors de son cas, tous les individus se sont construits du métier plutôt empiriquement et ont réduit les anxiétés qu'avait nécessaire-

3. « D'ailleurs une étude poste flux, on a mis très longtemps à en avoir une, d'ailleurs je ne sais même pas si elle est à jour. (...) C'est que... sans être péjoratif par rapport aux deux personnes qui étaient dans l'atelier... qui sont maintenant flux, mais qui étaient dans l'atelier, c'est qu'on était capable, il y a encore pas si longtemps, de te dire : "Tu as besoin d'aide ? Ben, on va prendre un opérateur !" On ne se disait pas : "Flux ? Peut-être deux ans après le bac minimum, un BTS de gestion de production pour faire du flux." » (technicienne de flux).

ment dû engendrer la tenue du poste dans les premiers temps en se donnant des appuis les plus concrets possibles : par exemple, voir une palette en circulant dans les ateliers. Cela compensait ainsi une moindre maîtrise du métier par l'entremise des connaissances abstraites. Ils avaient fait des interpellations quotidiennes par les opérateurs, dont, à un premier niveau ils se plaignaient, le support de vérification de leur utilité, de reconnaissance de leur contribution et de leur savoir-faire :

« Le problème, c'est que, ben, si je suis pas sur le terrain, j'ai souvent des problèmes, entre autres les palettes qui sont pas au bon endroit. Je ne sais pas ce qui va se découper le jour même. Au niveau magasin, c'est toujours le bordel, on n'arrive jamais à retrouver mes palettes. Enfin bon, au bout d'un moment, on se dit pourquoi on a délocalisé sur un plateau pour être dans le service, alors que, en production, je dois y être. Ou alors, ça veut dire qu'il faut que je fasse que des allers et retours pendant toute la journée. » (technicienne de flux).

Devoir travailler essentiellement sur ordinateur, avec comme matière les données et non des palettes, c'était devoir se confronter, sans plus aucun dérivatif, à la technicité la plus dure du métier, aller au-devant de l'abstraction sans le filet du concret (Zuboff, 1988). L'ordinateur, comme support principal de leur travail, interdit de construire le métier quotidiennement tel que chacun avait eu ici la latitude de le faire, en fonction de ses points forts et de ses faiblesses, d'en faire un design ajusté à ses aisances et zones d'anxiété professionnelles et personnelles. À l'inverse, comme la titulaire d'un BTS, être doté d'une qualification dans le domaine, parce qu'elle

confère des connaissances aidant à voir les schémas abstraits sous-jacents à l'architecture des données et à leur traitement dans le système d'information, rassure sur l'exercice d'une pratique à distance de l'atelier. Le métier, ces pratiques professionnelles et ces formes d'expertise que l'on oppose aux épreuves du travail sans se laisser dominer par elles, n'est pas un arsenal existant à côté de soi, au contenu défini une fois pour toutes. C'est un ensemble vivant, dont les travailleurs font la maintenance quotidienne, inventant de nouvelles techniques et nettoyant les pratiques qui n'ont plus lieu d'être, ou qu'ils ne « sentent » plus, ou qu'ils ne trouvent plus suffisamment efficaces pour économiser des gestes inutiles, augmenter les chances d'atteindre le résultat voulu, etc. Les connaissances théoriques apportées par une formation comme un BTS aident à effectuer ce travail en donnant du relief au réel, en aidant à interpréter les épreuves, en se donnant des théories.

Le tout permet de conclure à l'existence d'un niveau d'action se situant plus en profondeur que le précédent, celui de la hiérarchie : à savoir, s'atteler à une gestion RH de cette population, passant par des démarches de qualification – celle-ci étant distinguée des compétences (Lichtenberger et Paradeise, 2001). Sans l'acquisition de bases systématiques, enjoindre à ces individus de retrouver les fondamentaux de leur métier peut fort bien, non pas alimenter des dynamiques de développement des compétences, mais créer des situations individuelles critiques... que, *a posteriori*, on trouvera évident de qualifier de troubles psychosociaux.

Cela revient à dire que les acteurs RH sont, ici, certes concernés, mais moins dans le

cadre d'un « process risques psychosociaux » que dans une perspective de gestion des compétences<sup>4</sup> !

Enfin, un troisième niveau est aussi envisageable, où le domaine de spécialisation concerné est indubitablement celui des gestionnaires de ressources humaines : si tant est que, malgré d'éventuelles actions dans les domaines précédents, il soit « trop tard » pour remédier à des cas individuels très critiques, il est patent que des réponses consistant véritablement à « exfiltrer » les personnes en danger, à les repositionner, à leur offrir des postes tout en combattant le risque qu'elles n'y voient malgré tout un échec personnel est un autre niveau d'action.

De ce premier examen de la réorganisation *lean* de cette entreprise, on ressort, en tout cas, avec le résultat qu'il n'y a pas de correspondance naturelle entre la matière « santé au travail » (et notamment sa composante « risques psychosociaux »), un acteur leader (les DRH), des acteurs associés (le management de proximité), des actions pointues (signaler les personnes en danger, créer des cellules d'écoute, etc.) et des process (type process RPS). Avoir une gestion de la santé au travail apparaît, dans ce cas, comme gérer (par opposition à laisser se réguler spontanément) des dynamiques qui, si elles se déroulent favorablement, sont vécues comme une professionnalisation et, si elles « se passent mal », en viennent à se signaler dans des sentiments d'échec, de débordement, de passes critiques mettant en danger l'intégrité des sujets eux-mêmes. Des affaires que des « process » pourraient organiser séparé-

ment (les risques psychosociaux et les compétences) sont potentiellement profondément entremêlées. Ce n'est pas seulement le chercheur qui a intérêt à suspendre aussi longtemps que possible la reprise des catégories qui les distinguent, mais les acteurs gestionnaires eux-mêmes pour ne pas structurer trop rapidement et de façon trop rigide les réponses gestionnaires.

### III – DES ANIMATEURS DE CELLULE QUI VEULENT JETER L'ÉPONGE

La difficulté à réguler les tensions de l'activité prend des manifestations très diverses et s'applique de façon également variée : là où, dans l'exemple précédent, l'échelle était plutôt collective, avec quelques individus seulement se trouvant dans une situation critique plus extrême que d'autres, la réorganisation a également fait apparaître des situations de tensions plus isolées, ce qui, en termes de solutions de gestion appropriées, n'est pas indifférent.

#### 1. Animateurs de cellule en désarroi

Un autre aspect majeur de la réorganisation *lean* dans l'entreprise était la création d'une fonction d'animateur de cellule, confiant à des opérateurs, sur une fraction de leur temps, un rôle d'animation d'équipe et même de pouvoir hiérarchique là où, auparavant, les opérateurs avaient directement comme interlocuteur le chef de module. Il s'agissait de renforcer la présence terrain du management sur les opérateurs : quand les chefs de module supervisaient, sans intermédiaires, une population de plusieurs

4. De fait, l'entreprise s'est aujourd'hui engagée dans un programme de formations, l'un sur la méthode *lean*, l'autre sur la *supply chain*.

dizaines d'opérateurs, ceux-ci étaient, de fait, un peu livrés à eux-mêmes, développaient des pratiques en dehors d'un certain nombre de standards, mais également, si l'on raisonne en termes d'amélioration continue, avaient fini par renoncer à faire remonter des problèmes, faute de parvenir à y intéresser une hiérarchie manquant de temps pour se consacrer à leur résolution. C'est l'occasion d'observer deux autres types d'individus qui ont dû affronter de très fortes tensions personnelles. Le problème n'est pas venu, comme on aurait pu le craindre, d'une difficulté à s'imposer auprès des opérateurs. Le module étudié a vu la désignation de trois animateurs, tous d'une trentaine d'années, dont la légitimité a été immédiate : de façon assez unanime, les opérateurs validaient les choix de leur hiérarchie en signifiant qu'ils auraient désigné les mêmes. Leur valeur et leurs ambitions d'évolution professionnelle étaient admises.

Dès les premières semaines, cependant, l'un des trois s'est déclaré sur le point de craquer et proche de l'abandon. Il décrivait un premier mois de prise de fonction le soumettant à un « yoyo » entre des phases « où ça va » et d'autres où tout est en déroute (accélération du travail et des sollicitations sans parvenir à y faire face, incapacité à être sur tous les fronts, sentiment d'être noyé, etc.). Surprise : quand on revenait dans l'usine un an après, un animateur de cellule était sur le point de renoncer (et allait effectivement le faire) mais ce n'était pas le même ! Un élément de surprise annexe était même que le premier était

devenu sans doute le plus à l'aise de tous dans son rôle. Il avait réussi à réguler et au-delà. Les protections lui étaient venues du métier qu'il était parvenu à se bâtir, là où, à l'inverse, son collègue semblait en déroute sur ce registre. Après un an d'exercice, celui-ci ne parvient pas à gérer son engagement, aussi bien en termes de temps (débordement) que de subjectivité (il prend très à cœur des situations professionnelles au point de connaître d'intenses états de fatigue). Il a d'énormes doutes sur son rôle, le moment où il s'arrête et où il n'a plus à se sentir concerné. Les remarques de collègues (« tu en fais trop ») ne ramènent aucune sérénité dans son esprit, sursollicité qu'il est par des situations professionnelles telle qu'une panne d'une machine : échouant dans la réparation et dans la mobilisation rapide de la maintenance, il se sent en train d'abandonner l'opérateur à son sort sans pouvoir s'y résigner. Il en ressort « vidé » (« Tous les deux mois, je suis raplapla. (...) je peux vous jurer que, tous les deux mois, je suis vraiment vidé. »)

La formation dont il bénéficiait avec ses collègues ne l'a pas aidé, au contraire, « elle m'a un peu appuyé la tête sous l'eau », notamment par son interprétation d'un conseil donné par le formateur<sup>5</sup> : « Le formateur, nous avait dit : "Si à un moment vous doutez, pensez comme si c'était vous l'opérateur ; (...) est-ce que ça vous plairait que votre supérieur, vous parle comme vous parlez". » Les tuteurs qu'il est supposé avoir, les échanges avec le chef de module, les échanges avec ses homologues, devenus trop rares à son goût, ne le sortent pas non

5. Qui visait, en fait, probablement à faire réfléchir les animateurs sur le risque d'une pratique où, s'emparant de leur rôle hiérarchique, ils perdraient une conscience élémentaire de ce que perçoivent et ressentent les opérateurs vis-à-vis de chaque acte de management.

plus de ces tensions. L'échec à réguler ces dernières, qui va conduire l'animateur à jeter l'éponge, est, au fond, l'incapacité à avoir constitué du métier à opposer aux occasions continuellement livrées par son travail de se trouver noyé ou confronté à des difficultés à accéder instantanément à des solutions pour le compte des opérateurs. Cela constitue autant de débordements qu'il n'arrive pas à placer sous contrôle, ce qui entame son estime de lui-même par les doutes qui le submergent.

Son homologue, qui paraissait être dans la même situation à ses débuts, fait dorénavant montre d'une assurance sur ses actes professionnels qui rejaillit sur sa confiance en lui. Un opérateur confirme : « Mais, lui, c'est un battant. On voit qu'il arrive à gérer. Ça se voit, ça roule. Il anticipe les choses : toc, toc, toc, tu vas faire ça, ça et ça. » (opérateur, 25 ans).

Fallait-il une démonstration supplémentaire du fait que le « stress », le « trouble psychosocial », la perte de la santé mentale à l'occasion du travail n'est pas un domaine autonome, ressortissant par exemple du domaine du psychologique, mais se voit tout autant comme l'autre face de la possibilité de s'emparer des tâches avec métier ? Cela nous est de nouveau illustré par ces deux cas. Le travail, enseignant la psychopathologie du travail et la clinique de l'activité, est facteur de santé en ce qu'il revient, pour des sujets, à mettre à l'épreuve des dynamiques conjointes de renforcement d'une maîtrise professionnelle des tâches qui leur sont confiées et d'image de soi (Dejours, 1980 ;

Clot, 2010). Les deux approches citées développent une analyse du travail à partir des consultations qui leur révèlent que le travail peut rendre malade : leur propos est de comprendre par quels processus d'itération entre le travail, sa matérialité, et l'identité du sujet cela se produit. Les dynamiques évoquées entretiennent des relations étroites et quand le sujet se débat avec son travail sans réussir à y opposer du métier et ainsi gagner en efficacité, il en sort affecté.

Ce qui est frappant ici est que les individus se sont révélés, en dépit de l'existence de dispositifs, devoir en définitive gérer relativement seuls ces dynamiques : le tutorat n'a pas eu de rendement évident, les échanges entre pairs se sont délités à mesure que les rythmes de montée en puissance des animateurs ont divergé entre eux, cassant les solidarités de départ, le chef de module n'a pas constitué un interlocuteur aidant la personne à démêler l'important de l'accessoire, à constituer des règles de priorité, des circuits de transmission des problèmes, etc., ni exercé un effet de transmission de l'expérience (sur les manières de résoudre des problèmes pratiques).

## **2. Un problème personnel pour le chef de module**

Il est un individu qui ne peut réellement observer cette scène sans être, à son tour, affecté, sans se sentir concerné, c'est le chef de module. Pour cette fonction, la création des animateurs de cellule n'a pas été neutre dans l'exercice du rôle d'encadrement. Quand les chefs de module supervisaient

6. Jackall, à propos des hauts dirigeants, avait également eu pour analyse que leur capacité à « refroidir » leur réflexion et leurs émotions sur les conséquences humaines de leurs décisions stratégiques (licenciements...), à ne pas se paralyser par une logique des sentiments, était, non pas donnée spontanément ou par des traits de caractère, mais construite par la bureaucratie : autrement dit, par la taille des structures et leur organisation impersonnelle (Jackall, 1988, p. 221 et suiv.).

plusieurs dizaines d'opérateurs, cela créait automatiquement une forme de distance protectrice : la perception des implications de leurs actes managériaux sur les opérateurs était relativement diluée ; c'était l'effet sur une masse, un collectif, dans lequel peu de figures s'individualisaient. Au contraire, avoir à encadrer trois animateurs directement, cela veut dire faire l'expérience plus immédiate des individus que cela concerne, des sujets que touche le moindre acte de management. C'est percevoir les réactions distinctes de chacun des trois et, donc, en particulier, le fait que l'un « accepte » moins que les autres telle décision, qu'il réagit avec plus de sensibilité, qu'il se contrarie plus volontiers, etc. Cela fait naître de la réflexion sur la façon de « s'y prendre » avec lui ; cela engendre des interrogations visant à identifier des solutions qui s'adapteraient à ce profil d'individu. En d'autres termes, la subjectivité et la réflexivité du cadre se trouvent brusquement beaucoup plus sollicitées<sup>6</sup>. En termes courants, « ça le travaille ».

L'organisation adoptée a ainsi augmenté la possibilité, pour un chef de module, de s'estimer avoir une responsabilité directe vis-à-vis de personnes en train de « craquer ». Cela fut perceptible lors de la première expérience de menace de démission d'un animateur de cellule<sup>7</sup> : le chef de module sollicitait de manière ouverte l'avis du sociologue sur son analyse des faits, lui soumettait les leviers d'action entre lesquels il hésitait et cherchait surtout d'autres propositions. Clairement, ce problème de gestion qu'était un animateur de cellule en train de craquer apparaissait comme un problème différent de celui, traité dans la partie précé-

dente, de la personne dépressive parmi tout un collectif en crise. Pour celle-ci, la hiérarchie pouvait être portée à faire le « diagnostic » d'une particularité psychologique de cette personne, déchargeant, à la limite, la conscience de l'encadrement en estimant que cela relève de l'expertise d'autres acteurs : RH, psychologues, etc. Ici, l'animateur n'était pas un cas extrême parmi un collectif ; trois personnes ne représentent pas une « masse » ; son cas s'individualisait, tout comme les deux autres expériences individuelles pouvaient également se lire de façon tout à fait autonome.

En outre, ce problème de gestion devient aussi le problème qui habite personnellement l'esprit du cadre, qui se sent une responsabilité vis-à-vis d'un individu et s'active à comprendre les tenants et aboutissants d'un comportement, tente de percer le mystère d'une personnalité (Callon, 1981) et d'élaborer des solutions sur mesure.

À son tour, le cadre pourrait craquer, s'estimer débordé par un conflit intérieur trop compliqué à réguler. Là encore, la question est sa capacité à se bâtir du métier – le métier de hiérarchique, ayant sa composante de « travail sur autrui » (Dubet, 2002) – pour l'opposer à de tels débordements. Comment accompagne-t-on le subordonné qui a ses moments de doute ? Comment être présent auprès du cadre ayant à faire cela ? En termes de solution de gestion, on présente l'importance de dispositif d'accompagnement des chefs de module pour « monter en puissance » sur cette nouvelle composante de leur rôle : formation (à la psychologie, à des techniques managériales, etc.), échanges d'expériences avec des

7. Dans le cas ultérieur, nous n'avons pas pu rencontrer le successeur de ce chef de module et recueillir, éventuellement, des impressions similaires.

homologues, dialogue hiérarchique avec leur  $n + 1$ , etc. Le fameux cadre de terrain qui, dans les process de gestion des risques psychosociaux est sommé de savoir détecter les personnes fragiles et de les orienter vers des réponses s'incarne dans la personne de notre chef de module pour nous enseigner que, avant tout, un collaborateur en difficulté existe dans son esprit sous la forme d'une interrogation sur ses propres capacités professionnelles d'encadrant. Une interrogation qui « travaille » tellement qu'on est en droit de s'attendre à ce que le cadre ne la rende pas publique aussi facilement que cela et « craque » à son tour !

## CONCLUSION

Ce n'est pas une surprise, mais ce n'est pas un truisme non plus, que de souligner que la santé au travail est d'abord une affaire de... travail. Cela pour inviter à mesurer que ce dernier recouvre une activité, d'une densité très forte pour ceux qui doivent le mener à bien. Le travail est tissé d'épreuves, petites et grandes, qui apportent son intérêt à la journée mais peuvent légitimement susciter des anxiétés face au sentiment d'être mal équipé pour les affronter. Avoir du métier, c'est voir venir les épreuves sans appréhension insurmontable, sans risquer des dynamiques « diminuantes » qui, échéance après échéance, feraient naître chez les sujets la conviction qu'ils « ne sont pas faits » pour les tâches qui leur ont été confiées, qu'ils « ne sont pas à la hauteur », qu'ils « ne valent rien ». Mais le métier s'alimente, se ressource, se réactualise presque quotidiennement ; il a besoin d'une maintenance. Des processus de gestion et d'organisation très divers exercent une influence : la façon

dont on divise les tâches, les formes du management hiérarchique, les politiques de sélection et d'affectation sur les postes et bien d'autres choses encore font sentir leur effet sur la capacité des individus à se saisir de leur poste avec métier et d'y consolider de l'expertise et de l'aisance. C'est en cela que les leviers de l'action gestionnaire n'imposent pas dans l'absolu l'autonomisation d'un domaine spécialisé consacré à la santé au travail et que celui-ci peut même être « à côté » des processus décisifs s'il n'a pas la possibilité d'agir sur le travail. En revanche, les acteurs RH sont attendus dans le soutien qu'ils peuvent apporter au management de terrain.

La santé au travail est souvent personnalisée par le DRH et l'encadrement de proximité. Les approchant de très près, dans le cadre de situations professionnelles concrètes et précises, on voit que ces protagonistes se trouvent impliqués dans une pièce de théâtre aux lignes organisatrices beaucoup moins simples que ce que les process RH en cours de constitution dans ce domaine laissent souvent supposer. Leur répartition des rôles ne suit pas des lignes de spécialisation très simples et les frontières du domaine « santé au travail » ont pour propriété, comme dans les rêves où les personnages changent de visage, de perdre de leur évidence pour nous faire basculer dans ce qui est supposé relever du process « gestion des compétences ». Les salariés, de tous niveaux, craquent, sombrent, entrent en crise, perdent pied, quand ils sont exposés à des situations professionnelles vis-à-vis desquelles ils ne se sentent pas soutenus par du métier qui les mettrait en confiance. Du métier étant, en fait, les ressources apportées par le fait (résultant d'ap-



prentissages formels et informels) d'opposer aux difficultés inhérentes aux tâches mêmes les plus simples des notions, des connaissances, des doctrines, des méthodes qui ne s'imposaient pas de façon innée. Cela suggère qu'il est moins urgent d'échafauder de savants process de gestion de la

santé au travail que de manager en tenant compte du métier et de la façon dont le métier constitue un facteur de santé au travail. Les conclusions de la sociologie rejoignent ici celles de la clinique ou de l'ergonomie de l'activité (Clot, 2010 ; Hubault, 2005).

### BIBLIOGRAPHIE

- Askénazy P., *Les désordres du travail*, Le Seuil, Paris, 2004.
- Askenazy P., Cartron D., Coninck F. de, Gollac M. (coord.), *Organisation et intensité du travail*, Octarès, Toulouse, 2006.
- Burchell B., Ladipo D., Wilkinson F. (eds), *Job Insecurity and Work Intensification*, Routledge, Londres, 2002.
- Callon M., « Boîtes noires et opérations de traduction », *Économie et humanisme*, n° 262, novembre-décembre 1981.
- Clot Y., *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, Paris, 2010.
- Dejours C., *Travail, usure mentale*, 1980, nouvelle édition Bayard, Paris, 1993.
- Dubet F., *Le déclin de l'institution*, Le Seuil, Paris, 2002.
- Hubault F., « Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail », *Activité, travail, ressources humaines : parle-t-on de la même chose ?*, Hubault F. (coord.), Octarès, Toulouse, 1995.
- Jackall R., *Moral Mazes. The World of corporate managers*, Oxford University Press, Oxford, 1988.
- Latour B., *Changer de société, refaire de la sociologie*, La Découverte, Paris, 2006.
- Lichtenberger Y. et Paradeise C., « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 1, janvier-mars 2001, p. 33-48.
- Ughetto P., « Une réorganisation au concret : l'implantation du lean manufacturing comme travail managérial », communication aux *XII<sup>es</sup> Journées de sociologie du travail*, Nancy, 25-26 juin 2009.
- Zuboff S., *In the Age of the Smart Machine*, Basic Books, New York, 1988.