



# Santé au travail et action dirigeante. Constats et leçons issus de deux sites industriels

Guy Minguet

► **To cite this version:**

Guy Minguet. Santé au travail et action dirigeante. Constats et leçons issus de deux sites industriels. Revue Française de Gestion, Lavoisier, 2011, 37 (214), pp.145-164. <10.3166/RFG.214.145-164>. <hal-01371511>

**HAL Id: hal-01371511**

**<https://hal-mines-nantes.archives-ouvertes.fr/hal-01371511>**

Submitted on 26 Sep 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.

**GUY MINGUET**

École des mines de Nantes



# Santé au travail et action dirigeante

## Constats et leçons issus de deux sites industriels

*Les sciences de gestion se penchent de plus en plus sur les déterminants organisationnels, managériaux de la santé au travail; en revanche, elles ont peu prêté attention aux processus sociaux par lesquels ces déterminations s'effectuent. L'objet de cet article est d'étudier, sur deux sites industriels, le lien existant entre la construction de la santé des salarié-e-s et des modalités d'action dirigeante. Mettre l'accent sur la légitimation du mode de gouvernement des entreprises, c'est établir qu'il existe différentes modalités de régulations du travail et des organisations, mais aussi d'accords sur un projet d'entreprise et des choix de gestion des moyens comme des hommes.*

Un enjeu majeur pour les entreprises aujourd'hui est la capacité de réconcilier la trajectoire de modernisation économique et sociale, la prise en compte de l'organisation et des conditions de travail, avec un souci critique celui de la construction de la santé des salariés. Partant de cet enjeu, de nombreux travaux en sciences sociales ont cherché à mettre en évidence les conditions des compromis unissant les composantes suivantes : les stratégies de firmes et la rationalisation des dispositifs d'organisation du travail et de pratiques innovatrices, les modes de gestion managériaux d'accompagnement de ces stratégies et dispositifs, les tensions perçues et vécues par les acteurs, l'effet sur leur santé physique et mentale.

Au bout de quelque trois décennies de ces mouvements industriels et tertiaires, les premières manifestations des effets sur la santé des personnes se sont fait ressentir. En exigeant flexibilité et autonomie, les organisations actuelles du travail sont génératrices de charges accrues et cumulées, d'un alourdissement des contraintes de travail (Gollac, 2005 ; Askenazy, 2004). Elles encouragent l'intensification associée à une dégradation des conditions et de la santé au travail vivement ressentie par les salarié-e-s (Askenazy *et al.*, 2006). Enfin, on ne saurait omettre les formes extrêmes de la dégradation de la santé au travail : la plainte du mal-être, l'épuisement des professionnels exposés, les suicides dans de grandes entreprises. Les effets délétères de l'intensification peuvent être neutralisés à l'aide de procédés managériaux ou bureaucratiques de « masquage », tels le déni, la banalisation, l'individualisation (Gollac et Volkoff, 2006). Il ressort que la question qualitative du travail des individus fait partie inté-

grante de l'agenda politique des dirigeants et qu'ils ne peuvent s'y dérober.

L'objet de cet article est d'étudier, sur deux sites industriels, le lien existant entre la construction de la santé des salarié-e-s et des modalités d'action dirigeante (la notion est définie plus bas). Il explore la dimension commune centrale de ces modalités en s'intéressant particulièrement aux questions suivantes. En quoi consiste ce travail dirigeant ? quels sont ses objets d'intervention et les entités qu'il mobilise, quelles sont ses modalités d'exercice ? Quelle est la nature et l'importance des effets des modalités sur la santé ?

Pour ce faire, nous procédons en quatre étapes. Nous explicitons d'emblée la problématique de l'action dirigeante puis nous exposons trois modalités qui donnent à voir les formes concrètes d'intervention et les régulations socio-productives qui les accompagnent. Dès lors, nous dressons un tableau exposant les effets majeurs des formes d'action dirigeantes sur la santé des individus. Pour conclure, nous exposons le résultat principal de cette étude et les nouveaux enjeux de l'action dirigeante sur la santé.

## I – LE CADRE THÉORIQUE POUR SAISIR L'ACTION DIRIGEANTE ET L'EXPRESSION DE SANTÉ DES SALARIÉS

Notre stratégie de recherche emprunte aux contributions théoriques de l'« agir créatif et projectif » (Joas, 1999), de l'action collective et de l'autonomie des processus d'action (Reynaud, 1997). Cette perspective théorique est au cœur de l'approche « projectificatrice » de la firme et du pouvoir managérial (Brechet et Desreumaux, 2010). Dans ce sens, l'action entrepreneuriale

(Bréchet *et al.*, 2009) consiste à savoir élaborer des médiations gestionnaires pertinentes et de rendre acceptable une gouvernance pour les actionnaires et les salariés (Brechet, 2010). Les situations de modernisation, qui mettent en exergue les projets de tous ordres, les chantiers des managers (Segrestin, 2004), entretiennent une liaison marquée avec l'action dirigeante. La première raison en est que les dirigeants sont à l'initiative des changements significatifs, voire des ruptures, et qu'ils pèsent par leur capacité décisionnelle, dans la trajectoire des entreprises. La seconde raison est que cette visée ouvre une période au cours de laquelle la gestion des transformations s'impose comme une activité à part entière. Qu'entendre par *action dirigeante*? Cette notion a été créée par Sainsaulieu (1998, 2001) et approfondie par une équipe d'universitaires et de dirigeants (Sainsaulieu *et al.*, 2003, Bournois *et al.*, 2007). Nous utilisons ici cette notion de manière générique pour désigner une conduite sociale spécifique à un groupe donné (comité exécutif, comité de direction, DG, directoire), à des directions d'établissements dans notre étude. Le terme détient quelques vertus : il désigne, à la fois, la volonté et l'acte d'intervenir et l'état de la situation transformée (les objets incarnés par des stratégies, des symboles, des équipements gestionnaires ; les entités représentées par des projets, des démarches ; les sujets qui en font l'expérience). Quelle leçon sociologique en tirons-nous ? Qu'il y a bien, dans l'acte de direction, un travail de substitution, pour ne pas dire de subversion, ambitionnant d'instituer un autre ordre productif que celui institué. L'action dirigeante se consacre explicitement à la conduite du changement, de même que la réalité du changement struc-

ture simultanément l'action, par les contingences qu'elle lui impose.

Notre formule de recherche est redevable aux principes théoriques de la sociologie de l'action dirigeante légitime (Sainsaulieu, 2001, p. 202 -213) et des « mondes sociaux de l'entreprise » (Osty *et al.*, 2007). L'action dirigeante en matière d'effets sur la construction de la santé peut, nous semble-t-il, être mieux saisie lorsqu'on s'arrête 1) aux entités concernées par le changement, 2) aux régulations produites, 3) aux vecteurs de reconnaissance des sujets au travail. Confrontés dans leur réalité à saisir la performance économique et le développement social dans leur dynamique et leur codépendance, les dirigeants ne peuvent évacuer trois dimensions constitutives de toute organisation :

– **La projection.** Elle est le sceau d'une démarche de changement qui se nourrit du capital de savoir-faire transmis entre les générations d'acteurs, de l'apprentissage collectif dans ce qui se bâtit. Cette mise en perspective suppose le développement d'une capacité à opérer des séries de traduction des contraintes externes et des exigences (sous la forme de déplacements de point de vue, de compromis), d'enrôlement pour des chantiers. Elle ramène l'action dirigeante à la condition première de l'entrepreneuriat : celle d'acteurs qui créent et allouent des ressources pour des fins qui n'ont pas encore été explorées, aux confins de l'intelligibilité, et qui procèdent à des engagements dont, ni les règles instituées, et les instances en place, ne sauraient garantir par avance les issues. En ce sens, la projection s'appuie sur une pratique de la réflexivité, de la distanciation pour se représenter un futur inédit. Sa concrétisation passe par l'expérimentation de médiations et de discussions qui fassent

sens pour autant qu'elles portent sur le travail, le métier, parfois l'existence de la structure (Detchessahar, 2009, Introduction). C'est le cas des profondes mutations en cours qui sont impulsées par les acteurs eux-mêmes pour explorer un scénario, ou parfois provoquées en réaction à une contingence incontournable (rachat, menace de fermeture, etc.) et dont l'enjeu est l'existence de l'organisation.

– **La régulation entre les acteurs.** Assurer l'activité productive suppose articuler des logiques différenciatrices, voire antagoniques. Tout acte de direction suppose, et appelle à l'existence, une communauté sociale de production (Sainsaulieu, 1988), qui est à la fois un système socio-productif concret, avec ses formes de culture, de relations de travail, des structures, et une lignée imaginaire, passée et future. Cette prise en compte des trajectoires de modernisation dépasse le simple choc du volontarisme de pouvoir, des stratégies d'influence au sein des instances, pour faire place aux processus chargés d'élaboration collective de sens pour les membres. La coopération entre acteurs est une construction permanente, résultant d'interactions et d'accords multiples en vue de la détermination d'un bien commun. Diriger, dans cette optique, caractérise le travail de régulation aux frontières de l'organisation, de négociation des contraintes externes puis de traduction dans l'ordre interne.

– **La reconnaissance des sujets** qui coopèrent et qui s'engagent au travail. De nombreux travaux ont établi la centralité de la construction identitaire au travail en organisation, tant pour les individus que pour la dynamique culturelle et sociale interne. *A contrario*, les plaintes de santé qui fusent soulignent les effets ravageurs de

pratiques et de dispositifs qui régulent insuffisamment les relations de travail, laissant les acteurs abandonnés à eux-mêmes, leur renvoyant les tensions, les contradictions. Les scènes intermédiaires de gratification sont les suivantes : le *métier* comme possibilité dans l'engagement dans le travail et dans son ressourcement, la *hiérarchie intermédiaire et le collectif de travail* comme vecteur de la reconnaissance symbolique et institutionnelle et animateur possible de la régulation, la *confrontation sociale* par la représentation et la négociation collective (Osty *et al.*, 2007 ; Osty, 2003).

L'hypothèse est que la façon dont les individus vont pour une part considérer leur travail, dépasser les contradictions dont il est porteur, coopérer dans leur activité, et *in fine* nourrir la perception qu'ils se font de leur santé, est en interdépendance avec la capacité dirigeante à ouvrir et rendre pertinentes les trois scènes de reconnaissance ci-dessus. L'expression de santé des acteurs et l'action dirigeante sont à saisir simultanément pour être mieux comprises.

Au seuil de cette étude, il est judicieux de rapporter quelques traits marquants du parcours de ces dirigeants.

Chez C, le dirigeant d'établissement est un « local » qui a effectué une grande partie de son parcours sur le site, qui en connaît l'histoire. C'est un dirigeant industriel qui protège ses collaborateurs en prenant sur lui les pressions, et qui mobilise ces derniers sur le seul projet collectif qui lui vaille : persévérer sur les fondamentaux (vente, qualité, labellisation, productivité, sérénité du climat de travail), et maintenir l'adhésion des individus aux référents de métier, uniques garants de la pérennité de l'activité. Pour ce faire, il a constitué un comité de projet d'établisse-

---

## MÉTHODE ET TERRAINS

---

L'étude de terrain a été menée entre novembre 2007 et juillet 2008 ; le protocole de recherche prévoyait un questionnaire (soit au final 105 questionnaires exploitables sur un effectif de 177 salarié-e-s pour Amacord<sup>1</sup>, et 65 questionnaires sur un effectif de 95 salarié-e-s pour Cleanlinge) puis une série d'entretiens semi-directifs auprès de divers niveaux et des principaux métiers (soit 25 entretiens pour A, et 20 pour C). Dans le cadre général du programme de recherche SORG-ANR, le questionnaire administré portait sur les thèmes suivants : parcours et définition du poste, organisation, management et dispositifs de communication. Ces données quantitatives furent mises en regard des « récits de santé », collectés lors d'entretiens (avec des membres de la direction, de la hiérarchie intermédiaire, des opérateurs et employés) portant sur les thèmes du travail, de l'activité, de l'organisation, des relations de travail, de la GRH, de l'évaluation, du parcours, de la santé pour soi et dans l'établissement. Ce recueil s'est complété de documents d'archives (organigrammes, budgets, audits, comptes rendus de CE et de CHSCT). Nous n'utilisons dans le cadre plus restreint de cet article que quelques résultats (chiffres et verbatim) ayant trait aux questions de bien-être perçu des personnels. Dans les deux cas, les diagnostics ont été entrepris à la demande des directions et un comité de pilotage a permis de préciser le programme. Les résultats ont été restitués, et discutés les 18 et 18 juin 2008, devant les comités de pilotage et en comité d'entreprise exceptionnel.

### *Amacord*

Ce site, au sein d'un groupe leader mondial du zinc laminé, offre pour activités le laminage, le façonnage, le traitement de surface et la distribution des produits zinc pour servir les marchés de la Business Unit bâtiment du groupe.

Il regroupe en 2008 : 177 salariés : 101 ouvriers, 53 Etam, 13 cadres.

### *Cleanlinge*

Ce site de blanchisserie industrielle appartient à un groupe national.

Ses activités : la prestation de service (la distribution de linge et de vêtements professionnels ou encore d'appareils d'hygiène pour locaux sanitaires, leur location), la production (l'entretien du linge) pour des marchés (hôtellerie-restauration, industrie, santé, services).

Il regroupe en 2008 : 95 salariés : 74 ouvriers, 14 Etam, 7 cadres.

---

ment (les responsables de service, les élus des personnels). Il nous est apparu soucieux d'une interrogation pour élaborer l'action future, puisée dans les partenariats avec la recherche<sup>2</sup>, qu'il enrichit par un engagement

fort dans l'action professionnelle territoriale et le développement local.

Ces acteurs sont au cœur d'un questionnaire sur : le devenir du site industriel au sein du groupe financier, leur souhait de

---

1. On les appellera A et C dans la suite du texte. Les noms des entreprises sont des emprunts.

2. Il a souhaité cette étude. Il a par ailleurs financé deux thèses en sciences sociales sur les évolutions du travail des ouvrières et sur la modernisation industrielle du site sur la décennie.

considération pour les personnes, le fait de retrouver de la signification au projet industriel dans une configuration chamboulée, une dégradation du travail : pénibilités physiques et psychiques associées à des contraintes qui se durcissent ; sentiments exprimés (par la représentation du personnel et la médecine du travail) de désarroi, de stress et de souffrances.

Le directeur de l'établissement A, ingénieur arts et métiers, s'adosse à un long vécu de mobilité ascendante, au sein de diverses entreprises, toujours dans la métallurgie et la production manufacturière. Ce dirigeant industriel chevronné entre dans « les quartiers d'automne » de sa carrière ; il a formulé le vœu auprès du siège de ne plus « bouger ». Juste nommé début 2004, il apprend incidemment qu'il est en place pour fermer le site en déchiffrant les notes laissées par son prédécesseur et lors de son accueil : « Ma secrétaire se présente, on échange, et elle sort du bureau en me demandant directement : ce sera pour quand ? Je lui ai répondu : mais de quoi vous parlez ? » (directeur). Pour son dernier défi, il veut sauver ce site condamné à travers un engagement élevé. Il est animé de convictions – comme chrétien dans l'Action catholique indépendante (ACI) – qu'il entend concrétiser par le souci d'articuler humanisme et performance.

Notre étude commence au moment où se prépare d'un côté, un scénario d'investissement pour une nouvelle lignée de produits et de l'autre côté, se dévoilent une lassitude des salarié-e-s, leur besoin de se ressourcer, leur aspiration à une meilleure coordination. Une enquête interne au groupe révèle des chiffres « dans le rouge » concernant la satisfaction des salariés. Or, les résultats gestionnaires sont positifs, le site procède à

des recrutements après une longue interdiction imposée par le siège. Ce dernier accepte des investissements productifs, en faveur d'un scénario de croissance de l'activité, d'innovation sur les produits.

## **II – PROJETER, RÉGULER, RECONNAÎTRE : TROIS MODALITÉS D'ACTION DIRIGEANTE POUR LA CONSTRUCTION DE LA SANTÉ**

Confrontés à des contraintes politiques, économiques et d'activité distincte, les deux sites présentent des tableaux de santé assez contrastés. Leur nature et leur intensité diffèrent d'un établissement à un autre et plus encore en fonction du type de régulation du travail qui s'y déploie, des marges possibles de l'activité dirigeante et de son répertoire.

### **1. La projection comme accompagnement des transitions**

L'action dirigeante implique d'anticiper et d'accompagner le passage d'un monde social à l'autre, en prenant en compte les singularités du système humain, en prenant appui sur un héritage commun, en portant une attention particulière aux capacités d'apprentissage et de recombinaison professionnelle liées aux impératifs du temps présent. Elle oblige à répondre aux exigences de gouvernance (choix politiques, prescriptions nouvelles, critères gestionnaires assignés) en intégrant le souci du développement local et de la pérennité des collectifs productifs.

Le site d'A, témoigne d'une histoire remarquable (depuis 1855) au creux d'une vallée industrielle insérée dans un territoire rural excentré. Pour notre propos, nous ne met-

trons en exergue que les âges les plus récents et les plus critiques.

Le premier âge retenu (1980-1995) est celui du déclin puis de la fin de l'activité historique de production de zinc brut et de la réduction drastique de l'effectif. Chemin faisant, le site voit la genèse et l'affirmation du pré-patiné, du laminage, de la ligne de débit, du façonnage. En 1993, le site est incorporé dans un groupe mondial. À cette date, l'entreprise et le site investissent dans une politique d'environnement par la neutralisation des déchets et des rejets.

Le second âge (1995-2003) correspond à une phase de restructurations mais aussi d'incertitude sur le destin du site. En 1997, la seconde ligne de prépatiné est mise en service. En 2000, l'industrialisation est maîtrisée. D'un côté, la direction du site investit dans le traitement de surface qui est un savoir-faire de base pour le procédé et la réussite des lignées de prépatiné. De l'autre, le scepticisme est de mise au niveau du groupe et le site se voit condamné à la fermeture mais sans savoir quand.

Début 2004, le nouveau directeur opte pour un projet alternatif: il prend appui sur le patrimoine de savoir-faire et sur les deux lignées de produits existantes, il bénéficie d'une lucarne favorable sur le marché pour le zinc haut de gamme, et il négocie avec le siège le redéploiement de l'activité. Cette période est propice à d'importants bouleversements:

- une croissance d'activité : de 39 000 tonnes à 57 000 puis 76 000 tonnes prévues,
- une logique d'exploration des lignées de produits, en lien avec la R&D,
- une rationalisation des modes de gestion des hommes,
- une instauration de dispositifs organisationnels pour la flexibilisation de la gestion

de production et les transactions avec l'extérieur (groupe, fournisseurs, distributeurs). Depuis 2007, ce site connaît un âge de « régime soutenable ». On peut le caractériser ainsi: l'industrialisation du processus de production et de façonnage d'un côté, la réorganisation des activités et des liens avec le groupe de l'autre. Le directeur fait valoir auprès du groupe un investissement pour une nouvelle ligne, destinée à une lignée de produits novatrice. L'activité progresse considérablement en volume et en variété, s'étoffe en projets multiples de modernisation gestionnaire.

Nous faisons le diagnostic d'un monde social « modernisé » (Osty *et al.*, 2007, chapitre 9), avec pour singularité le passage d'une situation de crise (une fermeture programmée d'un lieu historique et la fin d'une communauté productive) à l'élaboration d'un projet alternatif de relance, puis de croissance et d'innovation exploratoire.

Le travail de dirigeance se caractérise par une réflexivité sur l'orientation et le rythme des changements internes, par la domestication des contraintes du groupe mondial, par le repérage de la bonne niche de marché pour une lignée de produits à forte valeur ajoutée. On peut considérer, dans ce contexte, que diriger c'est apporter les preuves concrètes, justificatrices de la viabilité d'un écosystème donné dans une configuration élargie, une gouvernance plus mouvante. Ce n'est pas refléter des exigences, des injonctions d'un sommet. Le système probatoire se présente ainsi: en démontrant son potentiel par ses résultats industriels, commerciaux et gestionnaires, grâce aux compétences, la direction de site s'est procurée des marges pour négocier en position favorable; ainsi elle a pu retourner la situation et infléchir la trajectoire. L'ac-



tion a porté sur deux entités: l'innovation dans les produits et les procédés par un remodelage de l'offre de produits et des services; la rénovation des pratiques et des cultures hiérarchiques en particulier par la formation interne et un rajeunissement des cadres à tous les niveaux.

Dans le cas de C, la vente de l'entreprise familiale en 2002 à un grand groupe puis le rachat du site en 2004 par un groupe financier signent la fin d'une époque et l'entrée dans une ère de chamboulements: centralisation des modes d'organisation et de gestion, réduction drastique des fonctions supports, renforcement du contrôle et des critères financiers, durcissement des exigences d'une clientèle à la fois diversifiée et éloignée géographiquement avec une pression accrue sur le délai, le prix, la qualité. L'évolution de la structure de la firme se caractérise par la dissociation du système d'information et du système de production, au service d'objectifs financiers. Le volume d'affaires progresse, la complexité des activités se développe et les charges croissantes de coordination se rabattent au niveau du site<sup>3</sup>.

Il ressort de l'enquête que le rachat par le groupe financier et la centralisation de protocoles et de décisions (avec un ERP), sont mal vécus: « le système d'information repris par le groupe est une triple perte d'autonomie, de contrôle par nous-mêmes, et de compétence » (membre du comité de pilotage). Les salarié-e-s font face à une chaîne de prescriptions et à un déploiement d'outils de contrôle qui éloignent les déci-

deurs centraux des opérationnels locaux, qui les font déserrer le terrain et méconnaître les réalités sensibles: productives, humaines, relationnelles, du travail. L'absence d'accompagnement du progiciel, l'existence des règles imposées, la suppression de postes sont jugés comme générateurs de coûts exorbitants. Ces aléas qui prolifèrent, ces dysfonctions de la production sont les produits de la rationalisation et de la prescription; et supposent de faire reposer leur dépassement sur l'autonomie et la coopération des opérateurs comme conditions d'efficacité. Au contraire, cette « restructuration désorganisatrice » expose les opérationnels à une exécution de tâches et à la résolution de difficultés fabriquées par la technostructure. Ils le vivent comme une perte de capacité sur des points critiques (tenue et suivi de l'activité, fixation des prix, achat de matières, relation clientèle) alors qu'ils les maîtrisent déjà.

Les responsables de sites régionaux sont à la fois chargés de la coordination entre les sites (en rajoutant ceux rachetés par le groupe) et réduits au rôle de « maillons » dans la transmission entre le siège et les établissements: « On est d'accord pour la solidarité entre les sites, mais cette surcharge bloque notre activité et nous pénalise. Tout est décidé là-haut et puis cela retombe à gros grêlons sur nous. » (directeur du site). Ce site évolue vers la « dualisation » du système social et culturel d'entreprise (Osty *et al.*, 2007, chapitre 5) avec les caractéristiques d'un monde productif taylorien, l'affaiblissement des collectifs d'ouvrières et

3. Le cumul des contraintes de rythme reflète l'intensification du travail. Dans l'enquête, la rapidité (91 %), l'intensité (92 %), le manque de temps (73 %) la quantité de travail (85 %), le manque de concentration (55 %), le travail haché (60 %), l'imprévisibilité (74 %), la dépendance vis-à-vis des autres (56 %) sont autant de facteurs cumulés et concordants. En revanche, les répondants ne reçoivent pas d'ordres contradictoires (70 %).

l'omnipotence de la technostructure distante, et dans l'entre deux une direction locale neutralisée. L'action dirigeante de site se heurte à des conditions d'impossibilité : ainsi, elle œuvre au mieux pour alléger les tensions entre les pressions du siège et ses obligations opérationnelles ; pour autant, elle reconnaît la désespérance des personnes, et désigne la stratégie capitalistique du groupe : « On ne peut accepter de faire du profit au dépend de la santé des gens ; il n'y a que cela qui les intéresse, réduire les coûts et sortir le plus de marge. Les problèmes de production et de gestion humaine leurs sont étrangers. Ils ne descendent jamais dans l'établissement pour voir ce qui s'y passe, ni dans aucun site d'ailleurs en France. » (directeur de production).

## **2. La régulation des bases socio-économiques et culturelles de la performance**

Sur le site A, des investissements importants ont été consacrés au renouvellement de la technologie (automatisation, nouvelles lignes et produits, système d'information) et des outils d'organisation du travail : les démarches sécurité et prévention des accidents, qualité et environnement, le SAP, le TQM, la contractualisation interne et externe de la relation client/fournisseur, la polyvalence et la polycompétence des salariés en production, le contrat compétences, enfin la mise en conformité et la consignation d'un site classé de type Seveso. À l'initiative du directeur, tous ces chantiers ont été lancés en parallèle ; les opérateurs, les employés et la hiérarchie de proximité, l'équipe de direction se sont grandement impliqués.

Ces investissements organisationnels se sont conjugués avec un alourdissement des

charges opérationnelles. Les volumes sortis, le nombre de clients et de références ont progressé rapidement, la gamme s'est élargie avec plus de qualité et de service. Les opérateurs ont joué le jeu en dépit des contreparties demandées : « Les journées ont été rallongées, les aléas ont été nombreux et durs à résoudre. On a continué tous les essais des nouvelles lignes avec les mêmes personnels. La mise en service a été difficile car on n'avancé pas. » (OP1, parachevement). « L'organisation des personnels, des déplacements, tout a été chaotique avec les horaires variables. Le personnel était flottant, c'était très délicat. Le déplacement d'horaires, c'est très dur à gérer. » (chef d'équipe, fonderie).

La multiplication des démarches et le dilatement des contraintes productives n'ont pas été accompagnés d'un investissement identique du côté de la structuration. Le cumul de l'essoufflement et du manque de visibilité pèse sur les esprits : « Pour l'avenir, on ne peut plus tout faire à la fois. Il vaut mieux s'orienter sur quelques investissements et retrouver un rythme plus serein. Il importe d'éviter d'introduire de trop grosses modifications dans l'organisation. Il faut garder la dynamique sans courir trop d'épreuves à la fois. Sinon, on sature. Le dimanche, je cuve. Avec ce surcroît d'activités, l'allure est trop élevée et je ne peux plus reprendre mon souffle. » (OHQ, lamineur).

Cette « asphyxie sociale » constatée chez A, relève d'un paradoxe : le site sort de la crise par le haut et mieux, il entre dans un cycle de croissance ; en revanche, l'atmosphère est morose et les salariés sont saturés. L'action dirigeante a permis simultanément d'éviter la fermeture, de développer puis d'investir mais en canalisant beaucoup d'engagement ; cette marche forcée n'a pu

se faire sans a-coups, et elle n'a pas laissé de temps de récupération pour les organismes. La politique dirigeante ne pouvait s'éviter la ronde des critiques et des frustrations chez les personnes, engendrée par le surcroît d'efforts et l'instabilité.

Le site C, connaît des mutations rapides, et voit surgir des tensions excessives entre les choix politiques de siège et les moyens humains et techniques de l'entité, entre les logiques opérationnelles de site et les logiques de rentabilité: « On ne dispose plus des informations nécessaires sur la société et sur le site, on ne sait si elles existent. Quel est le nombre d'intérimaires, quels sont les résultats de l'usine, les clients gagnés et perdus? La production n'a plus les données. Il ne nous reste que la réunion de coordination pour fonctionner convenablement. » (employée, élue du personnel). Des décisions de centralisation des fonctions supports, des standards comptables et financiers ont été imposés sans prendre le temps de les expliquer et de les accompagner. Ils se sont ajoutés à la complexification de l'activité et de variabilité de clientèle, de croissance du chiffre d'affaires. Les ressources humaines en revanche ont été comprimées. La tension effort/récupération et celle contribution/considération/rétribution sont montées<sup>4</sup>. Si l'on y adjoint les problèmes de coordination croissants, on ne peut s'étonner de voir poindre dans les

entretiens les qualificatifs de « débordement » et « exaspération », « Les délais très courts génèrent du stress. On livre des gammes standard à partir des stocks fournisseurs. On a de plus en plus de pression sur les budgets, sur les niveaux de stocks de linge. La réactivité s'effectue grâce au stock de linge. Nous ne sommes pas d'accord avec la politique de baisse des stocks car cela fait perdre de la réactivité auprès des clients. » (contremaître, pliage).

Sur ce registre, l'action dirigeante est en difficulté. Elle se révèle obnubilée par son souci de pallier aux effets dévastateurs des décisions du siège, de tenter de répondre au délitement interne. Elle se voit aspirée par la machinerie centralisatrice et déstabilisatrice que revêt la réorganisation. Toute son énergie se dissipe dans la « lutte aux frontières » du site, dans la relation dissymétrique avec le siège, dans la transversalité chaotique avec les entités régionales. L'action dirigeante se concentre sur le court terme, procède par des expédients, car empêchée d'intervenir convenablement sur la scène de l'organisation. Elle campe sur une position défensive plutôt que projective, par-delà sa réflexivité et son empathie pour les personnes mises à mal.

C'est pourquoi la naissance de premières mobilisations des salarié-e-s sur la santé est décisive<sup>5</sup>: manifester vise à mettre en forme des attentes enfouies et à construire

4. Ces données sont issues du rapport d'étude. L'état de santé globale est estimé peu satisfaisant (74 %); la fatigue est estimée sérieuse (65 %) voire élevée (51 % placés sur 8 et 9 de l'échelle); le stress est apparent (24 % sur 5 et 6 de l'échelle) voire marqué (73 % placés sur 7, 8 et 9 de l'échelle). Les personnes considèrent que leur travail influe négativement sur leur santé (68 %). Les arrêts de travail mentionnés dans les réponses ouvertes se sont caractérisés par des causes variées: surmenage, troubles musculo-squelettiques, lombalgies, fractures de fatigue.

5. Lorsque nous sommes arrivés pour l'étude, le site sortait d'un conflit de travail d'une journée, avec une manifestation publique, l'arrêt de la production et une pétition. Comme en témoigne le document « Laissez nous travailler », 4 pages, signé par 60 salariés du site, destiné à leur direction de site et de groupe. Il exprime en des propos circonstanciés, argumentés, l'identification au site, la dénonciation du mal-être, le vœu de répondre aux souhaits des clients, de rendre un travail consciencieux.

une relation conflictuelle avec la direction générale, en tentant de faire remonter le débat à son niveau. La revendication fait ici partie de la formulation des droits de santé (comme ailleurs des droits civiques). Elle rappelle l'existence de forces vivantes en face de ce pilotage d'en haut qui donne à voir sa rationalité instrumentale. Ceci nous semble particulièrement vrai dans la mesure où les individus pour se constituer, et rappeler leurs droits, doivent s'extraire d'une situation qui ne cesse de se dégrader, leur interdisant de se penser comme acteurs. On peut enfin en souligner la portée paradoxale : en exprimant leur désarroi, les salarié-e-s confirment cette attente d'une autorité de gestion solide. Ils la justifient par la hauteur des exigences de considération et d'équité que l'on attend d'un chef d'établissement.

### 3. La difficile reconnaissance des identités et de l'engagement au travail

Sur le site A, l'importance des transformations en peu de temps s'est traduite par une disjonction entre les ressorts culturels, sociaux de l'activité productive et les standards de la performance industrielle : productivité, sécurité, qualité par le TPM, expansion de l'offre, industrialisation.

Le mouvement semble effectuer à deux vitesses : d'un côté la direction qui impulse le processus d'innovation et de restructuration ; d'un autre côté, le peloton des acteurs exposés, « les laissés pour compte » qui interviennent en mode « pompier », qui « courent tous le temps ». D'où l'épuisement des acteurs qui se consomment dans de nombreux chantiers en sus de la production, dans une configuration instable. L'enquête a relevé comme exemples des attentes salarié-e-s : travailler sur « ce qui fera équipe »,

promouvoir le fonctionnement « managérial horizontal », en finir avec le « paternalisme », le « goût du secret ». L'accent est placé sur le fait de réconcilier les exigences de l'entreprise avec les demandes des individus de consolidation du fonctionnement. Engagée par ces investissements multiples, centrée sur les impulsions à donner, la direction ne prend plus le temps d'assurer la mission d'information, d'animation du dialogue quotidien sur les problèmes concrets du travail. Cette absence s'est ressentie aux échelons successifs : « Le moral n'est pas bon, l'encadrement est fatigué ». « Il n'y a pas de perception d'une usine en marche ; cela ira mieux quand on aura cette vision. La performance unitaire de chaque service ne produira pas une performance d'ensemble » (cadre, maintenance). « Je sais qu'on produit, mais pourquoi je ne le sais pas. Qu'est ce qu'on gagne sur notre activité ? » (cadre, achat). « La gestion humaine manque. L'organisation est très en retard, en décalage par rapport aux évolutions en cours des lignes. » (cadre, industrialisation).

La transformation accélérée du système productif *via* des chantiers multiples, comme on l'a vu, incite aux mobilisations d'une pluralité d'acteurs, lesquelles débordent les limites de l'activité. Or, comme y insiste Sainsaulieu, il n'est pas de trajectoire socio-économique d'entreprise qui puisse surmonter les tourments de la modernisation sans la prise en compte des conditions de la régulation sociale et sans porter la plus grande attention aux rythmes qu'exigent les apprentissages collectifs (*op cit.*, 2001). Il reste, du côté de la dirigeance, à définir un équilibre entre la différenciation identitaire générée par des pratiques professionnelles singulières, la singularité

dans le rapport au travail et une culture intégrative de la structure.

Dans le cas de C, le vif sentiment de malaise, d'incompréhension devant le désordre productif, est marqué. La plainte du manque de considération et le goût d'absurdité en sont les traits marquants. « Je suis bien dans mon poste, mais je n'adhère pas aux méthodes CI. Aujourd'hui, la politique sociale CI va détruire toute la solidarité, l'implication pour lesquelles nous devons tous tant travailler pour œuvrer à la créer et à les faire perdurer. Je ne me reconnais pas dans le groupe CI car leur seule devise c'est le profit, peu importe le bien-être des salariés. Pourtant, je reste persuadé que la reconnaissance, l'attention que la hiérarchie apporte à son équipe participe activement au profit, bien plus que l'ignorance et le harcèlement. Je crois qu'il y a encore des choses à sauver mais il faut faire vite!!! ». (employée, DP). Le constat de désorganisation choque dans un site réputé pour son savoir-faire. Les propos se durcissent lors de l'évocation des nouvelles procédures de gestion et des prescriptions sans cesse étendues, avec la dégradation consécutive de la qualité de produit et de service rendu, de la maintenance. Les manifestations de stress : « perte de sommeil », « inquiétude », « on n'y arrive plus » sont apparues lors des effets en boucle de divers incidents : licenciements dans des postes supports, impréparation des procédures informatisées, perte du suivi facturation sur le site au profit du siège, augmentation et répercussion des tarifs clients jugées exagérées. Comme le traduit cette ouvrière à la finition : « Trois personnes ont perdu le sommeil parce qu'elles n'y arrivaient pas. Au niveau de la santé, on a subi de telles pressions. Mais on est resté soudés. Par contre, la direction a

joué sur notre solidarité et c'est seulement lorsqu'on l'a alertée qu'elle a commencé à se poser les vraies questions. »

Les salariés éprouvent l'impression d'avoir beaucoup donné depuis 5 années et qu'on leur en demande toujours plus, sur des fronts plus nombreux. La satisfaction issue de l'ambiance interne, de la relation reconvenue avec la clientèle est apparente et les personnes apprécient leur activité. Mais, les griefs et mécontentements envers cette dégradation, en moins de quatre années, s'accroissent. La gestion des ressources humaines se voit dépeinte comme insignifiante, comme une entité administrative reflet de la politique du siège et ne remplissant qu'un rôle mineur. La demande de reconnaissance du travail accompli de la part des dirigeants supérieurs, de considération élémentaire dans le quotidien, est ultra sensible. La référence à « l'envie de travailler » fuse de toutes parts, comme sphère d'identification lorsque les individus évoquent leur vécu au travail. En revanche, les mêmes pointent toutes une série de conditions qui empêchent la réalisation convenable de l'activité productive, à la racine d'une exténuation des salariés et qui font que leur quotidien de travail, des échanges, de la vie privée en pâtit, est gâché. Le souci de parier sur la solidarité interne *via* le projet d'entreprise, achoppe sur des souhaits d'une efficacité productive, d'une autorité accessible et solide.

Un premier effet induit de la configuration « duale » est le suivant : le travail dirigeant se voit empêché par la domination politique externe, mais aussi par la multiplication des coûts de désorganisations. Elle n'est plus vecteur de construction de reconnaissance légitime car ce travail lui est dénié par la gouvernance. Un second effet induit de ces

transformations réside dans la résurgence chez ces salarié-e-s d'un désir de réalisation de soi par le métier réalisé, par une activité bien tenue. Ce désir se voit bafoué, source de mal-être. La montée du malaise s'enracine dans le manque de reconnaissance symbolique tout autant qu'institutionnelle, lequel ne trouve qu'une réponse insuffisante, impuissante de la direction de site. Corsetée par une gouvernance de groupe technocratique, déconnectée, cette direction locale ne peut se présenter comme garante d'une élaboration de règles et de médiations faisant espérer l'avènement d'un ordre productif interne, d'un compromis social fédérateur. Le travail dirigeant, rappelons-le, c'est de se porter garant de la stabilisation autour d'un référentiel d'activité partagé, préservant les modes de coopération, pourvoyant à la cohésion dans les équipes. Reconnaître, investir, ou simplement être présent, obtenir du siège que ce travail de l'autorité locale sur la scène du travail soit possible, cet acte ne serait-il pas la promesse d'une réponse à la souffrance des salarié-e-s, et l'occasion de refonder quelques-unes des bases d'un collectif viable ?

### III – LES EXPRESSIONS DE SANTÉ MENTALE : ENTRE SOUFFRANCE, FRAGILISATION ET PRÉSERVATION

Nous nous proposons, au regard de la littérature et des analyses des deux terrains, de distinguer trois formes d'expressions de santé au travail. Nous utilisons la notion de *souffrance* (équivalente de mal-être) pour qualifier la situation aiguë et chronique selon laquelle les individus subissent les effets délétères sur leur santé du cumul et du bouclage des charges, du manque de ressources pour y faire face, du sentiment d'in-

signifiante et d'absurdité au-devant de la décomposition du système socio-productif, de la perception de ne pas être considérés. Les personnes souffrent lorsqu'elles ne peuvent plus se mettre à distance de leur situation et qu'apparaissent des troubles physiques, émotionnels, cognitifs. Nous nommons *fragilisation* une situation telle que les individus se sentent déstabilisés, éprouvés, car placés en état de dissonance entre leurs normes de métier observées et les prescriptions qui les affectent. À force d'être étirés entre de multiples forces et tensions, de se dépenser sans compter et de se sortir des épreuves, ils éprouvent le besoin de se ressourcer. Nous appelons *préservation* la situation sociale de travail dans laquelle les individus parviennent à se tenir à distance de leur situation, à conserver les repères du métier et du collectif, à se prémunir contre ce qu'il leur apparaît comme une source de tension. Les vecteurs de cette préservation se nichent dans l'attachement aux normes de l'activité, dans la faculté de développer le « caractère créateur de l'agir humain » (voir Joas, 1999), dans les apprentissages et la sociabilité du travail, afin d'avoir du « pouvoir sur soi » (voir Sainsaulieu, 1997). Se préserver, selon un mode dialogique, c'est donc à la fois la possibilité de s'engager pour libérer ce caractère créateur, de lutter pour être reconnu comme le souligne Honneth (2000), celle d'agir sur les choses et les événements plutôt que de subir, mais aussi de se dégager, de résister, de protester, de manifester collectivement, de ne pas se voir soumis aux normes, aux exigences surplombantes. Ces trois expressions de santé représentent autant de variations des conduites sociales au travail pour des sujets qui se définissent par leur capacité de se construire eux-

mêmes, de produire leurs choix, d’élaborer le récit de leur existence, selon la perspective promue par Alain Touraine (cf. Dubet et Wieworka, 1997).

Le tableau suivant vise à présenter les effets majeurs des modalités d’action dirigeante sur la santé exprimée des individus.

**1. Des salariés en souffrance**

Les salariés sont *en souffrance* lorsque la prescription est en complète extériorité, hétéronome, sans contrepoids ni médiation, comme sur le site de C. Dans cette configuration, la direction de site voit son travail empêché faute de capacité politique d’action, ligotée par la gouvernance, emportée dans la spirale des désordres et des prescriptions. C’est ici que l’on trouve le tableau de santé le plus dégradé, en raison de solutions politiques et organisationnelles agressives pour la santé. La désespérance

des salarié-e-s s’explique par plusieurs motifs : subir des exigences qui leur laissent peu d’échappatoire, ne retirer aucune gratification, être empêché de faire son travail, ressentir (en dépit des appels récurrents et vibrants pour être entendu par la gouvernance à distance) que ne subsiste aucune interlocution entre le collectif de salarié-e-s et un visage concret de l’autorité. Cette crise de sens se manifeste par une perturbation profonde des capacités collectives à comprendre les raisons des dysfonctions (Uhalde, 2007), et donc de ne pas pouvoir en prendre la mesure et garder une distance. Ce malheur au travail se présente sous diverses facettes :

– La hiérarchie de site n’est qu’une simple maille, avec une dépendance politique accentuée avec l’état-major du fonds d’investissement. De par cette situation, les employés se sentent soumis à des prescrip-

**Tableau 1** – Effet des modalités d’action dirigeante sur la santé

Action dirigeante Expression de santé	Projection	Régulation	Reconnaissance
<b>Souffrance</b>	<i>Cleanlinge</i> : Retrait du projet d’établissement Anomie	<i>Cleanlinge</i> Absence d’interlocution	<i>Cleanlinge</i> : Offre RH absente vs désir de métier
<b>Fragilisation</b>	<i>Cleanlinge</i> Intensification du travail  <i>Amacord</i> Complexification et intensification du travail	<i>Cleanlinge</i> Stress et fatigue Polyvalence  <i>Amacord</i> Asphyxie sociale Polyvalence	<i>Cleanlinge</i> Déconsidération  <i>Amacord</i> Lassitude
<b>Préservation</b>	<i>Amacord</i> Implication au sein des projets et chantiers de site	<i>Amacord</i> Formation interne et externe Négociation sociale	<i>Amacord</i> Ancrage dans les métiers

tions externes, à des dispositifs de rationalisation et de codification sur lesquels ils n'ont ni prises ni même pouvoir de négociation. L'omnipotence d'une régulation par les flux productifs et les impératifs gestionnaires d'une part, l'ampleur des problèmes de désorganisation d'autre part, ne sont pas canalisés par les responsables, ni atténués par des dispositifs de soutien. Ce constat corrobore les conclusions de l'approche configurationnelle (Daubas-Letourneux et Thébaud-Mony, 2009) selon laquelle les configurations organisationnelles à faible autonomie (modèle *lean* ou modèle flexible) apparaissent comme les plus dommageables en matière de santé, alors que les modèles concédant plus de marges de manœuvres aux salariés permettent d'obtenir de meilleurs résultats. L'activité elle-même, l'autonomie que ces modèles confèrent aux individus sont la condition première de la réalisation de soi et d'une société vivable (Bréchet et Desreumaux, 2010).

– L'anomie<sup>6</sup> devient telle qu'elle porte atteinte à la distance entre soi et sa situation. La « technocratisation » du changement chez C, est source d'effets pervers : les salariés veulent « bien » faire leur travail, ils subissent des exigences et des désordres externes tout en devant assumer les tâches prévues. L'absurde naît de cette confrontation entre leur désir de travailler convenablement, d'être reconnus et l'absence de réponse de l'autorité décisionnelle. Les individus ne comprennent pas pourquoi ils ne sont pas entendus. Ils sortent accablés des exigences multiples et

contradictoires adressées, de l'irrespect des repères du métier.

– L'activité se complexifiant et se densifiant, les charges s'accumulant, l'intensification du travail chez C, correspond à un investissement de soi gratifiant pour relever ces exigences accrues, tout en induisant un facteur de souffrance élevé. Plus l'activité productive est exposée à la relation cliente, envahie de prescriptions comme c'est le cas de la blanchisserie industrielle, moins il est possible pour les individus de se mettre en retrait.

– Il n'existe aucune offre RH, susceptible d'être vecteur de reconnaissance des attentes et des tensions vécues. Cette quête de reconnaissance inassouvie se retourne contre les salarié-e-s sous forme de mal-être. Les trois scènes (définies au début de cet article) de déploiement des enjeux de reconnaissance de l'individu et de son activité ne se sont pas remplies. Les personnes peuvent retirer des bénéfices identitaires dans la référence au métier comme sphère d'identification, de même cette référence peut justifier le bien fondé d'un engagement dans le projet d'établissement, mais ici elle se brouille : « on désinvestit totalement le projet d'établissement ». Elles choisissent massivement de camper sur leur activité, plutôt que d'entrer en conflit avec leur hiérarchie et leur direction. Le métier sert de creuset pour se rassurer et d'instance de repli ; mais il ne peut atténuer le vécu négatif à l'encontre du fonctionnement de l'organisation productive et d'une gouvernance autiste, perçus comme des lieux de contraintes, de désordres, de régression et *in fine* de menace pour les individus. La hié-

6. L'anomie chez Durkheim décrit à la fois un affaiblissement des normes de fonctionnement et une impossibilité de l'intériorisation des normes.



rarchie intermédiaire, de métier, est concernée par la résolution des problèmes de coordination. Or, dans les faits, elle pallie aux dysfonctions et réagit uniquement aux aléas et aux problèmes immédiats, sans jouer un rôle d'information et d'animation. La question de l'offre institutionnelle de reconnaissance du travail, qui s'incarne au travers de ses modes de gestion des hommes plus ou moins en accord avec les dynamiques de métiers, reste sans réponse, avec une fonction RH vide. Elle est sans réponse à un quadruple niveau: 1) celui d'une architecture appropriée aux exigences accrues et aux opportunités offertes par un scénario de performance industrielle du site, 2) celui d'une direction locale visible, présente, 3) celui d'une considération de l'activité et des personnes, 4) celui d'un fonctionnement stabilisé et efficient. C'est à une révision de fond qu'appelle cette carence dans l'offre de considération par les modes de gestion et le fait qu'elle ne puisse s'incarner dans une figure légitime de l'autorité locale.

## 2. Des salariés fragilisés

Les salariés sont *fragilisés*, lorsque les contraintes d'intensification, de complexification sont neutralisées ou détournées du travail proprement managérial au profit de démarches à l'initiative et au profit de la technostructure :

– L'intensification du travail chez C, correspond à des principes de productivité, de la qualité, de flexibilité qui ne sont pas appriivoisés et accommodés par un travail dirigeant. Auquel cas, les tensions sont rabattues au ras des unités de travail, et directement absorbées par les individus sans possibilités d'appui. Cette observation va dans le sens des travaux sur le cumul et le bouclage entre intensification, réorgani-

sation et altération du travail (Askenazy *et al.* ; 2006, Gollac, 2005).

– Ce sont les multiples démarches chez A, mobilisant des dispositifs lourds, coûteux dans leur lancement et leur maintenance sur le site et à partir des directives centrales de l'entreprise. Les projets, paradoxalement, ont une double face diurne et nocturne (Asquin *et al.*, 2007). Ils propulsent les individus vers des explorations favorables pour leur autonomie, des réalisations probantes, ils activent la stimulation au dépassement de soi; en revanche, ces projets engagés sur demande de la direction, sont à la source de déstabilisations. Chez A, les projets directoriaux détournent, pour partie, les professionnels du cœur de métier. Plus gravement, ils sont perçus comme des machines de sollicitations et de jugement pour leur évaluation par leur hiérarchie.

– La fatigue, la lassitude, gagnent (ainsi les horaires de nuit ou irréguliers, des conditions de travail dures dans les deux sites) comme pour les opérateurs vieillissants soumis au 3 x 8 (CL) et au 5 x 8 (A).

– La polyvalence (pour les deux sites), la polycompétence (chez A) sont généralisées. D'un côté, les salariés n'ont pas le choix car la gestion de production et de main-d'œuvre oblige à « serrer » au plus près les coûts et à engager leur responsabilité; et de même le changement de poste systématisé est source de gratifications et d'équité. De l'autre, ces choix de gestion présentent des effets secondaires négatifs. Tous ces postes ne sont pas d'égale dignité: certains sont dévalorisés pour leur dureté (fonderie chez A) ou leur saleté (tri d'entrée chez C) et se voient délaissés. L'accroissement de la charge mentale due à la rotation des postes et le cumul de tâches, sous forte contrainte

de temps, sont considérés comme source de stress pour les ouvrières (chez C), et cela d'autant plus qu'elles ne sont pas assez formées et qu'elles doivent se débrouiller seules pour arriver à tenir le poste dans les temps requis, ou pour assumer les tâches qui s'ajoutent à la production. La hiérarchie managériale considère, pour sa part, ces pratiques comme une altération de la topomaintenance (dite premier niveau) et une perte d'identification au poste de travail.

### 3. Les salariés s'estiment préservés

Les salariés s'estiment *préservés* lorsque la régulation de contrôle est apprivoisée, et retravaillée par les dirigeants. Sur le site A, nous avons constaté :

- des formes de transformation négociée. La gestion par les compétences, les investissements en formation, étayés par les épreuves de qualification et le système de classification, pourvoient au double sentiment de légitimité de l'autorité de proximité (chefs d'équipe) et de justice au travail. En revanche, leurs attentes s'élèvent d'autant en ce qui concerne un style de management plus animateur, communicationnel, en lieux et places d'une hiérarchie jugée opaque, paternaliste ; autrement dit, les salariés attendent des pratiques dirigeantes en phase avec la contribution attendue de leur part.

- que les partenaires sociaux sont associés aux moments clés des choix et soutiennent (officieusement) le plan de redressement. Ils se font l'écho des problèmes d'intensification et de polyvalence, sans pour autant durcir leurs positions.

- que la régulation prend en compte dans les objets de négociation et de discussion, l'ancrage des métiers, comme gage d'efficacité. Les salariés se sentent sauvegardés

lorsque la sortie de crise s'effectue en assurant la fiabilité des modes de coopération tout comme les investissements humains. Chez A, il n'y a pas disjonction entre la sphère de l'activité de travail et celle de l'organisation (à la différence de C). Il n'y a pas un repli sur le métier et les relations de travail, et il n'y a pas de ressentiment contre le fonctionnement ; il s'agit d'un vécu d'une expérience subjective de mouvement, d'une aspiration à la stabilité, avec en ligne de mire un destin maîtrisé et ouvert. La direction a su garantir l'obtention des compromis sociaux nécessaires pour la conduite des mutations du site. Le « travail d'organisation » (Reynaud, 1989 ; Terssac, 2003) suppose des arbitrages répétés entre les acteurs, la coordination de leurs apports afin de produire des accords locaux et révisables permettant pour un temps de faire le travail. Lever les contradictions vécues par les acteurs suppose l'existence d'espaces au sein desquels ces contradictions sont exprimées, discutées, et dépassées (Detchessahar, Journé, 2007).

Pour conclure, que retenir concernant la dimension commune de ces modalités d'action dirigeante en matière de santé au travail ? Si comprendre cette dernière exige d'introduire la notion d'expression de santé dans l'analyse, alors toute réflexion sur la sortie de crise sur C, et de l'asphyxie chez A appelle également d'en tenir le plus grand compte. Il ne s'agit pas seulement d'avancer le seul point de l'ordre externe, celui de la technostucture, ou de l'efficacité sous couvert de rationalité. Cette action dirigeante ne peut s'en sortir qu'en prenant en considération le point de vue de ceux qu'elle nie comme sujets – comme chez C au nom de l'instrumentalité la mieux organisée – ou de ceux qu'elle n'a

pas pu ou su laisser prêter attention au rythme élevé des transformations, au effet d'essoufflement – comme chez A au nom de l'urgence et de la nécessité de fournir des preuves de viabilité.

#### IV – DISCUSSION ET CONCLUSION

L'origine de notre propos était simple : argumenter la proposition selon laquelle des modalités d'action dirigeantes peuvent s'incarner concrètement dans des modalités qui participent à la construction de la santé des individus.

Du rapprochement de ces deux cas étudiés, deux points de discussion et de conclusion se dégagent. La thèse souvent avancée selon laquelle les stratégies de firmes, ouvrant un espace pour une rationalisation des équipements gestionnaires, auraient pour conséquence une dégradation des conditions du travail et de la santé mentale des salariés, reste prisonnière d'une vision programmée et déterministe de l'action dirigeante. Lorsque les directions découvrent le désarroi des salariés, l'apparition d'effets sur la santé, la tentation est de procéder par un surcroît d'équipements (tableau de bord, écoute) et de normalisation (prévention accrue, réglementation, sécurisation) pour suivre au plus près les conduites individuelles. La santé, dans ses expressions diverses, ne se déploie pas sur un fond social non structuré mais au contraire elle est soutenue ou non par l'action dirigeante, nourrie ou dégradée (par des dispositifs de gestion *ad hoc* et les pratiques). Il ressort que l'expression de santé au prisme de l'action dirigeante est à la confluence de trois dimensions : la reconnaissance des sujets contributifs et attentifs au profit identitaire qu'ils escomptent en

échange de leur engagement ; la régulation par les processus de négociation, d'articulation, d'intercompréhension, plutôt que l'application d'une chape de contrôle surplombante ; l'activité projective (nous rejoignons sur ce volet Bréchet et Desreumaux, *op cit*, 2010) qui pourvoit à l'émergence et à la stabilisation de configurations plus recevables et plus efficaces au regard des desseins des acteurs.

Cette recherche nous enseigne que la santé au travail est une question qui renvoie à l'essence même de la légitimité de l'action dirigeante. Si les grandes enquêtes peinent à dégager des explications précises (l'intensification du travail ? L'individualisation des objectifs ? L'absence de reconnaissance des salariés ?), une seconde thèse est souvent avancée : la croissance du stress au travail résulterait des méthodes de management contemporaines qui détruisent les collectifs de travail. Certes, en exigeant flexibilité et autonomie, profitabilité et réactivité, les organisations actuelles sont génératrices de stress, de mal-être. Or notre recherche vient amender cette vision. Le travail devient pathogène lorsqu'il y a déstabilisation des repères de proximité et absence de débats collectifs sur le travail ; ces derniers étant imputables à l'action dirigeante qui se révèle défaillante, empêchée, détournée. C'est confirmer le fait que le volet qualitatif qu'incarne le travail, ne se réduit pas à une variable résiduelle du côté de l'intervention dirigeante. Si la légitimité institutionnelle et professionnelle des dirigeants est à réviser, le pacte managérial entre les équipes dirigeantes et les personnels lui est aussi à rénover. Peut-être cette relégitimation de l'action dirigeante et ce pacte managérial révisé exigeront-ils que le cadrage institutionnel des entreprises soit lui-même

repensé de fond en comble (Hatchuel et Segrestin, 2007).

Un ultime constat de cette recherche aboutit ainsi à la mise en évidence d'un phénomène paradoxal, qui prend à rebours les discours du management ordinaire : le problème des organisations ne consiste pas à « mobiliser les salariés », mais à tirer parti de leur volonté de donner de leur professionnalisme, en ayant intériorisé et accommodé les cadres normatifs du métier. Croire que ceux qui travaillent n'ont surtout pas à s'en mêler ou dire qu'il s'agit avant tout d'un problème de management (sous-entendu capturé par les machines de gestion) est une impasse. Dès lors, quel pourrait être un pacte dirigeant renouvelé ? L'action dirigeante serait attentive d'une part, à pourvoir une offre

institutionnelle de reconnaissance identitaire (Sainsaulieu, 2001) et d'autre part, à assurer l'organisation du travail d'organisation, ou encore piloter et animer une action collective finalisée (Mintzberg, 2001). En corollaire, l'engagement des salariés dans l'habilitation de leur métier, de la qualité du travail et la considération de leur bien-fondé, permettraient de consolider les voies de modernisation et d'évolution des activités et situations. Les deux, pacte dirigeant renouvelé et garantie de l'engagement dans l'activité de travail, ouvriraient d'autres perspectives plus inventives sur le long terme, celui d'un développement social d'entreprise. C'est d'une certaine manière, la porte par laquelle la santé peut revenir au travail.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Askenazy P., Cartron D., Coninck F., et Gollac, M., (coord.), *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès Éditions, 2006.
- Askenazy P., *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Seuil, 2004.
- Asquin A., Garel G., et Pick T., « Le côté sombre des projets », *Gérer et Comprendre*, n° 90, décembre 2007, p. 45-54.
- Bournois F., Duval-Hamel J., Roussillon S. (coord.), *Comités exécutifs : voyage au cœur de la dirigeance*, Éditions d'Organisation, Paris, 2007.
- Brechet J.-P., Desreumaux A., « Agir projectif, action collective et autonomie », *Management international*, vol. 14, n° 4, 201, p. 11-210.
- Bréchet J.-P., Schieb-Bienfait N., et Desreumaux A., « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8, n° 1, 2009, p. 37-54.
- Brechet J.-P., « L'entreprise et son projet. Les médiations du pouvoir managérial », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 205, juin-juillet 2010, p. 13-35.
- Detchessahar M., (coord), Les déterminants organisationnels et sociaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail, rapport de l'étude SORG pour l'ANR, (Programme SEST santé-environnement santé-travail) 2006-2008, 2009.
- Detchessahar M., et Journé B., « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 174, 2007, p. 77-92.

- Dubet F., et Wieviorka M., (dir.), *Penser le sujet. Autour d'Alain Touraine*, Fayard, Paris, 1997.
- Gollac M., et Volkoff S., « La santé au travail et ses masques », *Actes de la recherche en sciences sociales*, « Santé et travail, Déni, visibilité et mesure », n° 163/3, 2006, p. 4-17.
- Gollac M., « L'intensité du travail : formes et effets », *Revue économique*, vol. 56, n° 2, 2005, p. 195-216.
- Hatchuel A., et Segrestin B., « La société contre l'entreprise ? Vers une nouvelle norme d'Entreprise de progrès collectif », *Droit et Société*, n° 65, 2007, p. 27-51.
- Honneth A., *La lutte pour la reconnaissance*, Cerf, Paris, 2000.
- Joas H., *La Créativité de l'agir*, Paris, Les Éditions du Cerf, coll. « Passages », 1999.
- Mintzberg H., *Le management. Voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 2001.
- Osty H., *Le désir de métier en entreprise. Engagement, identité et reconnaissance au travail*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2003.
- Osty F., Sainsaulieu R. et Uhalde M., *Les Mondes sociaux de l'entreprise: penser le développement des organisations*, Paris, La Découverte, coll. « Entreprise & société », 2007.
- Reynaud J.-D., *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin, 1989, 1997.
- Reynaud J.-D., « Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe », *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, de Terssac G., Éditions La Découverte, coll. « Recherches », Paris, 2003, p. 103-113.
- Sainsaulieu R. (dir.), *Dirigeance d'entreprise*, Revue Sociologies Pratiques, 1998.
- Sainsaulieu R. et al., *Pourquoi j'irai travailler*, Eyrolles, Paris, 2003.
- Sainsaulieu R., « Stratégies d'entreprise et communautés sociales de production », *Revue économique*, vol. 39, n° 1, 1988, p. 155-174.
- Sainsaulieu R., *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, Paris, Presses de Sciences Po et Dalloz, (Amphithéâtre), 1997.
- Sainsaulieu R., *Des sociétés en mouvement. La ressource des institutions intermédiaires*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001.
- Segrestin D., *Les Chantiers du manager*, Paris, Armand Colin, 2004.
- Thébaud-Mony A., et Robatel N., *Stress et risques psychosociaux au travail*, La Documentation française, 2009.
- Uhalde M., « Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations », *Revue de l'IRES*, vol. 47, n° 1, 2005, p. 135-154.
- Uhalde M., « Les crises de gouvernement dans les organisations », *Comprendre et Organiser. Quels apports des sciences humaines et sociales?*, Sardas J.-C., Giauque D. et Guénette A.-M., Paris, Harmattan, 2007.