

# Lemna

EA 4272

---

## Management des contradictions et santé au travail : exploration en pays de *lean management*

---

Thierry Bertrand (\*)  
Arnaud Stimec (\*)

2010/38

(\*) LEMNA - Université de Nantes - France

# **Management des contradictions et santé au travail : exploration en pays de *lean management***

**Thierry BERTRAND**

**Université de Nantes**

**Laboratoire d'Economie et de Management**

**[thierry.bertrand@univ-nantes.fr](mailto:thierry.bertrand@univ-nantes.fr)**

**Arnaud STIMEC**

**Université de Nantes**

**Laboratoire d'Economie et de Management**

**[arnaud.stimec@univ-nantes.fr](mailto:arnaud.stimec@univ-nantes.fr)**

### Résumé :

Atteindre des performances durables est un enjeu majeur dans un monde confronté à une complexité croissante et à des risques multiples. Dans ce contexte, la santé des travailleurs est régulièrement pointée comme étant le symptôme du caractère non durable ou non tenable de certains modèles productifs regroupés en particulier sous le terme de *lean management* (management au plus juste). En étudiant trois entreprises ayant adopté ce type d'organisation mais présentant des différences notables en termes de santé au travail notre propos est de comprendre en quoi certains aspects du management peuvent contribuer à corriger les effets prétendument délétères du *lean management* et expliquer les différences observées. Plus précisément, cette étude se focalise sur la manière dont les trois entreprises managent les problèmes et contradictions potentiellement générateurs de stress auxquels doivent faire face leurs membres. Deux angles d'étude sont privilégiés : l'équipement de l'organisation en termes d'espaces de discussion d'une part, le positionnement et les caractéristiques du management intermédiaire d'autre part.

**Mots clefs :** Santé, lean management, performance, management intermédiaire

## Introduction

Les nouvelles organisations du travail apparaissent aujourd'hui particulièrement révélatrices de la tension entre la recherche de la performance économique et ses conséquences humaines et sociales, en particulier celles qui touchent à la santé au travail. Même si le phénomène est d'importance (plusieurs points de PIB selon les études du BIT) et si la question des risques psychosociaux affecte des variables importantes du tableau de bord RH (absentéisme, turnover notamment), la question n'intéressait encore que peu les DRH jusqu'à une période récente (voir baromètre 2008 de Liaisons Sociales<sup>1</sup>). Depuis, la médiatisation des suicides chez Renault ou France Telecom a fait de la santé au travail une préoccupation centrale poussant les organisations à réaliser des diagnostics et à réfléchir à des plans d'action. Dans le cadre de cette réflexion, l'une des controverses majeures concerne les nouveaux modes de production inspirés du toyotisme et qui, aujourd'hui, se diffusent au delà de l'industrie. Honnis pour les uns, indissociables de notre société de consommation de masse pour les autres, ces modes de production et leurs effets sont souvent étudiés globalement sans tenir compte de la diversité des formes qu'ils peuvent prendre sur le terrain. Sans prétendre trancher ce débat, nous souhaitons montrer avec trois études de cas approfondies<sup>2</sup> que les effets néfastes des modes de management contemporains inspirés du toyotisme varient considérablement en fonction de la mise en capacité des employés à gérer les contradictions inhérentes à tout système de production grâce à des espaces de discussion et à un management de proximité reconnu. Pour

---

<sup>1</sup> En 2008, selon l'enquête Liaisons Sociales - CSC, les risques psychosociaux constituent seulement pour 4% des DRH un axe prioritaire contre 42% en 2009 (avec toutefois une question sensiblement différente) !

<sup>2</sup> 2 études ont été réalisées dans le cadre du projet de recherche SORG (Santé, Organisation, Ressources Humaines), financé par l'ANR et piloté au sein du Laboratoire d'Economie et management de l'Université de Nantes. Dans le prolongement, la troisième a été financée par la DRTEFP des Pays de Loire.

ce faire, nous avons choisi trois sites industriels présentant des résultats contrastés en termes de management et de performance sur la santé au travail mais comparables par ailleurs : tous trois sont considérés comme économiquement performants, tous trois évoluent dans des secteurs concurrentiels, tous trois revendiquent des organisations de production en *lean management*.

## **1. Santé au travail : l'impact du management et de l'organisation**

La littérature consacrée aux déterminants de la santé au travail aborde le problème principalement à trois niveaux. A un niveau très global, occupé principalement par des sociologues et des économistes, un premier courant fait l'analyse des transformations des rapports de travail et des causes, en général macro-sociales, à l'origine des troubles constatés (par exemple Askenazy, 2004 ; Gollac, 2005 ; Askenazy et al., 2006 ). Une telle approche globale peut aussi consister à repérer les différentes catégories de modes productifs existants et à en étudier les effets sur la santé (Valeyre, 2006). Lois du genre des classifications, les organisations y sont alors cataloguées en grandes catégories largement étanches les unes aux autres. Ainsi, les études montrent des organisations en *lean* (organisations au plus juste) particulièrement pathogènes contrairement aux organisations apprenantes beaucoup plus favorables à la santé de leurs salariés sans que ne soit envisagé que l'on puisse construire une organisation apprenante en *lean*. Ces approches globales apportent des éléments de compréhension précieux du phénomène de dégradation de la santé au travail mais soulèvent des points le plus souvent hors de portée du praticien (chef d'entreprise, responsable des ressources humaines...) qui n'a prise ni sur la régulation de l'économie globale ni même sur les choix stratégiques élaborés en dehors de sa zone d'autonomie.

A l'autre bout du spectre, le niveau individuel est exploré par les approches psychologiques. Nécessaire et souvent fécond, ce niveau d'explication peut involontairement inciter certains

gestionnaires à nier la dimension qui les concerne et vouloir réduire la santé au travail à des fragilités individuelles que l'on peut au mieux réduire par du renforcement individuel, par exemple des formations.

Un troisième niveau, situé entre le macro et le micro, cherche à repérer les facteurs organisationnels concrets qui impactent la santé au travail. Ces études ont ainsi permis de mettre en lumière de nombreux facteurs tels que le déséquilibre entre l'exigence et les latitudes réelles, le soutien social, la reconnaissance, les empêchements, les contradictions non gérées (organisationnelles ; vie professionnelle / vie privée) ou le degré de participation (Abord de Chatillon et Bachelard, 2005)... . Pourtant, la description des modalités concrètes permettant de penser une transposition de ces facteurs dans une perspective actionnable restait rare jusqu'au développement de travaux récents (Ughetto, 2007 ; Detchessahar et al, 2010), et ce malgré des études cliniques fines (par exemple Clot, 1995). Nous inscrivons notre travail dans la continuité des contributions mettant en avant l'importance du travail d'animation d'espaces de discussion (Detchessahar, 2001) et l'équilibre à rechercher entre les régulations de contrôle et les régulations autonomes dans l'activité managériale (Reynaud, 1988). Le rôle du management intermédiaire dans ce travail d'animation y apparaît primordial. Mais l'organisation peut-elle s'en remettre à la chance d'avoir ou non un manager capable de trouver la posture idéale et d'obtenir les marges de manœuvres adéquates ? De plus, les nouveaux modes de production, qualifiés dans l'industrie de *lean management* ou management au plus juste, créent de nouveaux défis tout en réduisant souvent le temps « non productif » du management intermédiaire pourtant nécessaire à leur travail d'animation. Ces nouvelles organisations font donc l'objet de critiques multiples et la question est posée de leur compatibilité avec la préservation de la santé des travailleurs.

Nombre de travaux centrés sur l'intensité au travail tranchent pour une incompatibilité (Théry, 2006). Une autre approche est d'envisager qu'au moins une partie des effets néfastes attribués au *lean management* puisse être liée à des éléments non consubstantiels (Bourgeois et Gonons, 2010), voire à une application réductrice (Beauvallet et Houy, 2009) empêchant les contreparties modératrices et régulatrices .

## Méthodologie

Les trois sites industriels que nous avons choisi d'étudier se revendiquaient du *lean management* et nous avons vérifié qu'ils présentaient effectivement des dispositifs qui appartiennent au *lean* (flux tendus, rotation des postes, *kaisen*, *sméd*,...). La description des trois cas montrera néanmoins que l'étiquette de « *lean* » peut recouvrir des styles managériaux très différents. Jugés globalement performants par leurs mandants, les trois sites se démarquaient fortement sur les critères RH : absentéisme et *turn over* notamment.

Adoptant la méthodologie des études de cas (Yin, 1989 ; Huberman et Miles, 1991), nous avons combiné, pour chaque entreprise, observation du travail et des lieux de concertation (CHSCT, comité de direction, réunion de début d'équipe...), entretiens individuels semi directifs d'une heure en moyenne avec un échantillon diversifié et conséquent (66 entretiens pour *Equip*, 80 pour *Bobine* et 60 pour *Appareil*), une enquête par questionnaires (respectivement 107, 48 et 289 réponses) ainsi qu'une analyse documentaire. Pour *Appareil* nous disposons en outre d'une étude menée par l'ARACT Pays de Loire (Tayar et Cholez, 2007) permettant de donner davantage de profondeur temporelle à l'étude. Dans les trois cas, les résultats de l'étude ont fait l'objet de plusieurs restitutions qui ont permis de confronter les analyses proposées aux

réactions des directions et salariés. Les 3 études se sont déroulées en 2006 -2007 pour *Equip*, 2007 - 2008 pour *Bobine* et 2008-2010 pour *Appareil*<sup>3</sup>.

## **2. Présentation des trois entreprises et de l'évolution de leurs indicateurs de santé au travail**

### **2.1. *Equip* : l'usure prématurée**

Créé de toute pièce en 2003, *Equip* est un site industriel de 300 personnes, embauchées pour la plupart à la création de l'usine. Les plus de 40 ans font exception, y compris dans l'encadrement. Le site appartient à un équipementier de dimension mondiale. Il fabrique, en flux synchrone réel des éléments intérieurs de véhicules pour son client principal situé à proximité immédiate<sup>4</sup>. L'usine a réussi à atteindre les performances souhaitées par le groupe au bout de 3 ans seulement mais peine à maintenir sa performance depuis.

La partie production est réalisée par un atelier d'injection de pièces plastiques et un autre d'assemblage séparé du précédent par une cloison. Les ateliers fonctionnent en 2x8 plus une équipe de nuit pour l'injection.

De 2004, première année complète de fonctionnement, à 2006, tous les indicateurs disponibles attestent d'une dégradation spectaculaire de la santé chez *Equip*. De 5 cas recensés en 2004, les maladies professionnelles déclarées (essentiellement des troubles musculo-squelettiques - TMS) sont ainsi passées à 16 en 2006. Dans la même période, les accidents du travail ont cru de 16 à 31. Le tout a entraîné un doublement de l'absentéisme qui a dépassé 20% en 2006. Témoin des difficultés à vivre dans cette entreprise, le taux de démission atteint 6% aussi bien en 2005 qu'en

---

<sup>3</sup> Par souci d'homogénéité, nous présenterons principalement les données issues de périodes comparables et se situant avec la crise de septembre 2008.

<sup>4</sup> L'entreprise est tenue de réaliser dans un délai de 2h, l'ordre de fabrication émis automatiquement par l'avancée du produit fini sur la chaîne du client.

2006<sup>5</sup>. Concernant les opérateurs, ces chiffres sont d'autant plus significatifs de difficultés réelles qu'ils s'appliquent à des salariés en pleine force de l'âge, fortement motivés car embauchés le plus souvent après une longue période de chômage, et qui habitent dans un bassin d'emploi dont les possibilités d'embauches sont limitées. Loin de se cantonner aux opérateurs, ce *turn over* touche l'ensemble du personnel. En effet, trois ans seulement après l'ouverture du site, la quasi-totalité de l'équipe de direction avait changé.

Plus de la moitié des personnes que nous avons interviewées nous a fait part de souffrances physiques relatives à leur travail. Ces personnes parlent de maux chroniques comme des tendinites mais disent aussi vouloir « *tenir à tout prix* »; invoquant les impératifs économiques pour justifier cette attitude. Lorsque l'on évoque leurs collègues qui se sont absentés, ils estiment que dans la très grande majorité des cas, ces derniers sont allés au bout de leurs possibilités avant de s'arrêter. Cette santé dégradée repose sur un socle de mal-être qui se nourrit principalement d'un manque de reconnaissance et d'un stress nés de contradictions subies sans jamais être discutées. La quasi-totalité des opérateurs expriment spontanément le déficit de considération « *on a le sentiment de n'être rien pour eux* », « *on est moins important que les machines* », « *on est considéré comme du bétail, des numéros, des robots ici* ». L'aspiration peut alors porter sur un simple bonjour « *ils nous disent bonjour quand ils font visiter l'atelier à des personnes extérieures* » ; voire même un simple regard « *ils passent sans même nous regarder* ».

## **2.2. Bobine : intensification du travail sans déstabilisation de la situation sociale**

*Bobine* est une entreprise affiliée à la fédération de la chimie. Son métier consiste à enduire un film plastique avec différentes substances chimiques selon des savoir-faire assez pointus. Les rouleaux enduits ainsi obtenus sont découpés et conditionnés. Les produits sont fabriqués

---

<sup>5</sup> Le turnover atteint 25% mais inclut un nombre important de fins de contrat qui témoignent davantage de l'instabilité de l'organisation que du mal-être ou du choix des salariés.

dans l'unique usine du groupe<sup>6</sup> au sein de trois ateliers fonctionnant en 3x8 avant d'être commercialisés dans le monde entier et principalement en Europe. Cette grosse PME à actionnariat familial, de 90 années d'existence employait 450 salariés au moment de l'étude. Les dirigeants sont salariés et n'appartiennent pas à la famille. L'usine, géographiquement située à 20km du siège, est l'objet de notre étude. Initialement menacé de délocalisation, ce site de production a vu sa production augmenter de 40% et son activité devenir la « vache à lait » du groupe, lui assurant un retour aux bénéfices. Le travail s'y est intensifié, les ateliers passant du 2x8 au 3x8, on a rajouté des équipes de week-ends sur un des ateliers. Depuis 2005 on a recherché la performance sur les taux de rendement synthétique (TRS) qui ont progressé de 5% par an et l'entreprise a investi sur la fiabilité des machines avec un projet de maintenance préventive. Or, différentes études (Askenazy et al., 2006) montrent qu'il y a là le cocktail idéal pour une dégradation de la santé, nuisant à terme aux performances, comme on l'a vu pour *Equip*. De fait, l'étude sur les risques psychosociaux indique notamment que 50% des opérateurs sont dans une situation tendue au sens de Karasek (1979), ce qui est comparable aux 55% relevés pour *Equip*<sup>7</sup>. La situation apparaît pourtant nettement moins inquiétante que celle d'*Equip* : le nombre d'accidents du travail passe de 101 par an en 2001 à 22 en 2006. L'absentéisme des ouvriers en 2006 est globalement de 9,2 %. L'équipe de direction est stable et se renforce (le taux d'encadrement augmente de 30%). La rotation du personnel est de 16,5 % en 2005 (24,8 % pour *Equip*) et les démissions représentent 2 % du personnel (contre 6 % pour *Equip*). On peut donc en déduire qu'un certain nombre de démarches entreprises par la direction ont un effet modérateur.

---

<sup>6</sup> Il existe d'autres sites de production mais qui ne concernent pas l'activité chimie constituant la première étape du processus.

<sup>7</sup> La mesure du travail tendu dit « isostrain », c'est à dire tenant compte de la variable modératrice du soutien social est même meilleure pour *Equip*, probablement du fait de la cohésion des opérateurs avec leurs chefs d'équipe.

### 2.3. *Appareil* : la recherche d'une performance globale

*Appareil* est un des sites industriels d'un groupe européen, naguère entreprise familiale. Le site comporte 600 salariés épaulés par une centaine d'intérimaires en fonction des périodes de l'année. Les ateliers fonctionnent en 2x8. Cette entreprise a plus de 80 ans d'existence. Son histoire est marquée par des innovations fortes dans son secteur d'activité dont elle est l'un des leaders. Son activité consiste en la conception et la fabrication d'appareils ménagers complexes (prix de vente autour de 2000€) .

Au même titre qu'*Equip* (démarrage) ou *Bobine* (restructuration), *Appareil* a du faire face à des changements importants. L'usine a dû se défaire d'activités insuffisamment rentables et repositionner certains opérateurs. Sur le plan social, l'entreprise était localement connue, jusqu'en 2000, pour la fréquence des conflits sociaux qui la traversaient. Plus récemment elle s'est retrouvée confrontée à une augmentation massive des TMS, due notamment à un vieillissement de la population (50% des ouvriers ont plus de 45 ans). Pour ces raisons à la fois économiques et sociales, l'entreprise a engagé, depuis 2002, une refonte majeure du dispositif de gestion des ressources et d'organisation des chaînes de production. Entre 2002 et 2006, la production a augmenté de 41% avec des effectifs stables (mais des redéploiements). En parallèle, un projet de gestion des ressources humaines visait à « ramener l'humain au centre de la problématique en s'intéressant à son poste de travail et à son environnement de travail général » nous dit son directeur. La santé au travail y devient une priorité et se traduit notamment par l'engagement d'un ergonome. Plusieurs projets sont lancés pour assurer le maintien au travail des salariés plus âgés dans de bonnes conditions, aménager des postes pour les travailleurs handicapés, postes verts (destinés aux salariés souffrant de TMS), intégration de l'ergonomie en phase de conception, groupes projets d'amélioration continue...

Dans le même temps, les indicateurs de santé au travail indiquent une nette amélioration. L'absentéisme ouvrier a reculé significativement entre 2002 (9,36%) et 2005 (6,26%) ainsi que les arrêts de travail (de 1,06 à 0,77 % du temps de travail). La rotation du personnel est de 7% en 2006 (>13% pour *Equip* ou *Bobine* à la même époque). Lors des entretiens, les opérateurs témoignent des efforts déployés dans ce sens et d'une satisfaction accrue, même si le travail reste répétitif et soumis à des contraintes de productivité parfois pesantes.

### **3. Le management dans les trois entreprises : *lean management* ou *lean sans management* ?**

#### **3.1. *Equip* ou le *lean sans management***

Chez *Equip*, les services supports sont situés à l'étage. La symbolique de cette topographie est fortement marquée dans les esprits puisque les membres des ateliers désignent ceux des services supports sous le vocable de « *ceux d'en haut* ». Comme les accès sont différents, les mondes « *d'en haut* » et « *d'en bas* » n'ont que très peu d'occasions de se rencontrer. L'absence de coopération et de dialogue entre les différentes entités du site est d'ailleurs soulignée par les salariés à quelque endroit ou niveau qu'ils se trouvent : « *on ne travaille pas ensemble* », « *ma surprise en arrivant ici, ça a été l'absence de culture projet* », « *les relations entre services, c'est pas facile* ».

Ce cloisonnement n'est sûrement pas étranger au sentiment généralisé de ne pas avoir la maîtrise sur son environnement de travail. A cet égard, le ressenti est très fort dans les ateliers à l'encontre d'un bureau des méthodes, très étoffé et surtout très distant : « *ils viennent 1h, ils font leurs essais et ils repartent sans que l'on sache ce qu'ils font* » nous dit un chef d'équipe en parlant des méthodes. Loin de ne concerner que l'atelier, le manque de latitude décisionnelle est déploré par l'ensemble des employés du site qui ont le sentiment que « *les choses sont pensées*

*ailleurs* ». De fait, le responsable de la production indique, par exemple, que la fixation du nombre d'intérimaires à engager sur la semaine est du ressort du siège.

Les espaces formels d'échanges collectifs sont rares. Ils se résument à un temps hebdomadaire appelé « *team board* ». Il s'agit principalement d'un monologue de 5 minutes du chef d'équipe qui transmet les consignes ou quelques informations clés en lien avec l'équipe de la nuit précédente. Les machines ne sont pas arrêtées (gain de temps) et beaucoup d'opérateurs témoignent ne pas tout entendre. Une réunion mensuelle un peu plus longue permet de faire le point sur les performances du mois mais ne se traduit pas en pratique par une relation dialogique. A cela s'ajoute, une ou deux réunions générales dans l'année où la direction communique à l'ensemble des salariés des informations de nature générale. Les carences en termes de dispositifs formels sont parfois compensées par des lieux d'échanges informels. Ce n'est pas le cas chez *Equip* où il n'existe pas de restaurant d'entreprise et où les deux pauses quotidiennes de 10 et 20 minutes sont prises individuellement par les opérateurs qui sont remplacés par des polyvalents pour ne pas interrompre la production.

De ce fait, le fonctionnement du site reposant sur la prescription et la sanction, les salariés, particulièrement les opérateurs, vivent un travail contraint sans avoir de prise sur les moyens dont ils disposent « *les suggestions, ça fait un an que j'attends des nouvelles de celles que j'ai faites* » « *quand on demande un aménagement il n'y a rien de fait* » « *les accidents du travail c'est toujours la faute de l'opérateur* ».

Le stress évoqué lors des entretiens se nourrit des classiques contradictions entre exigences de productivité d'une part, de qualité ou de sécurité d'autre part : « *On nous demande qualité et productivité en même temps , c'est contradictoire* » « *On nous demande de ne pas porter 2 panneaux en même temps mais c'est impossible vu la cadence demandée* ». Mais comme nous venons de le montrer, la gestion de ces contradictions n'est pas ou peu accompagnée. Pourtant, comme cela

est souvent le cas, le strict respect des prescriptions rendrait la production impossible à réaliser. Des ajustements se font donc de manière clandestine dans l'atelier sans qu'aucun dialogue ne puisse se nouer avec les prescripteurs. Dans ce contexte, les chefs d'équipes se trouvent en incapacité de jouer un rôle d'inter-médiation entre la prescription venue « *d'en haut* » et la réalité du travail pratiquée « *en bas* ». A défaut de pouvoir « *inter-médier* » ils sont obligés de choisir leur camp. En l'occurrence, c'est celui des opérateurs avec lesquels ils partagent les réalités et impératifs de production. Vu de la direction, cela en fait des mauvais managers qui ne savent pas éduquer les opérateurs au respect des modes opératoires. Du côté des opérateurs cela procure quelques occasions d'être soutenus face aux contradictions et problèmes auxquels ils sont confrontés. Cela ne suffit toutefois pas à équilibrer la situation et le vécu des chefs d'équipes traduit un mal-être profond.

Ce phénomène touche d'ailleurs aussi les cadres contraints d'entretenir jusqu'à 4 versions différentes d'un même indicateur en fonction des interlocuteurs internes usine ou siège. A ce titre, le directeur et le contrôleur de gestion seront licenciés pour avoir manipulé les chiffres afin de rendre l'entreprise plus acceptable vis-à-vis du siège.

Finalement, si l'entreprise a adopté le vocabulaire du « *lean* » et nombre d'éléments techniques comme les flux tendus ou le *smed* par exemple, la stricte séparation entre conception du travail et son exécution indique que la philosophie globale de son organisation est restée très taylorienne. Du « *lean management* », Equip a écarté tout ce qui a trait au « *management* »

### **3.2. Bobine : une organisation née de la reprise en main d'une usine à la dérive**

Lors des entretiens, les témoignages concordent pour décrire une usine à la dérive lors de l'arrivée du directeur actuel en 2000 : « *les gens fumaient n'importe où, apportaient de l'alcool* ». Sachant que ce « *n'importe où* » englobait l'atelier où se manipule en grande quantité des solvants hautement volatiles, on mesurera la dangerosité liée à ce laxisme. Si l'on ajoute à cela

une productivité très faible, l'usine, et, au delà, l'entreprise était en grand danger de disparition à court terme. Le redressement de cette situation découle d'une politique fortement volontariste du directeur et de l'équipe très soudée qu'il a constituée autour de lui. Agissant sur les deux tableaux, la politique d'augmentation de la productivité chez *Bobine* s'est accompagnée d'une attention forte sur les questions de sécurité et qualité. Beaucoup de salariés apprécient la reprise en main et le recadrage de mauvaises habitudes mais se plaignent cependant d'une surveillance et d'une rigidité parfois exagérée sur ces questions : « *Au niveau HSE, c'est plus dur, ils arrivent dans notre dos, s'il nous manque un petit truc : c'est un avertissement. Au niveau sécurité, ils ont fait des trucs bien, mais c'est pénible.* » Des contradictions sont perçues entre le prescrit et la réalité de la situation de travail. « *La sécurité est quelque chose d'important ; mais si on écoute la sécurité, on ne fait plus rien. Maintenant qu'on est arrivé à niveau assez fin, il faudrait faire confiance aux gens. Elle devrait être plus progressive, concertée . Ou bien : « si la machine [dysfonctionne], je n'ai pas le temps de mettre mes gants. Si je le fais c'est des km en plus de gaspillés. Il faut que j'intervienne tout de suite et on va me faire la remarque ».* Ces contradictions peuvent aussi agir contre le collectif de travail : « *si la machine est sale certains vont continuer, mais moi, j'ouvre les tunnels et si c'est sale je nettoie comme ça après, je suis tranquille ; pour le leader ce n'est pas nécessaire car il faut produire. Tout le monde déteste nettoyer le tunnel car on a tout l'attirail, on transpire,... c'est mieux pour moi, mais cela me fait baisser mon TRS<sup>8</sup> ; or celui qui vient après, cela va bien fonctionner pour lui et il va faire un bon TRS.* » nous dit un opérateur.

Des espaces formels d'échanges d'informations permettant de traiter de ces problèmes ont été créés dans le cadre du « management visuel<sup>9</sup> ». Les questions sont affichées avec un engagement de réponse. Des précisions nouvelles peuvent être demandées. Cela évite aux yeux

---

<sup>8</sup> Taux de Rendement Synthétique

<sup>9</sup> De tels dispositifs font formellement partie de la mise en place du *lean management*. La manière de les mettre en œuvre varie toutefois considérablement d'une entreprise à une autre comme ici d'*Equip* à *Bobine*.

des responsables, certaines polémiques dans le cadre des instances paritaires. Un jeune manager nous dit « *Oui, grâce au management visuel, toutes les semaines on aborde quelques sujets, on commente les tableaux de bords, on les informe sur l'entreprise, ... on a un débat, les questions/réponses, leurs attentes. Je me donne huit jours pour leur répondre, lors de la réunion. Souvent ce que l'on trouve: c'est pour améliorer leurs conditions de travail. Si leur demande est justifiée, je mets en place un plan d'action.* ». Beaucoup de témoignages indiquent que l'on peut effectivement faire remonter les problèmes, à tous les niveaux, et avoir une réaction rapide, à condition d'avoir des arguments précis et factuels. A contrario des dispositifs formels, les espaces informels d'échange sont quasiment inexistantes chez *Bobine*. Il n'existe pas de pauses collectives d'équipe et les opérateurs ont interdiction de prendre leur café à plusieurs. Non seulement, il n'existe pas de temps de recouvrement prévus lors des changements d'équipes mais les opérateurs n'ont pas le droit de se rendre dans l'atelier avant l'heure normale d'embauche pour des raisons de sécurité.

Chez *Bobine*, une forte adéquation objectifs-moyens s'étend jusqu'au chef d'équipe et peut être négociée. Reconnus et considérés par la direction du site, venant du même creuset culturel<sup>10</sup>, les chefs d'équipe se trouvent dans une position quasiment opposée à celle de leurs confrères de l'entreprise précédente. Disposant de moyens d'action, mais aspirés par le haut de la hiérarchie, ils sont plus en proximité avec la direction qu'avec les opérateurs. Ils entretiennent avec ces derniers des relations formelles et distancées.

Chez *Bobine*, l'exigence du travail au plus juste est en grande partie compensée par la solidité du cadre (sécurité, équipement, taux d'encadrement) et l'autonomie accordée au site pour s'ajuster. Toutefois, les adaptations et la gestion des contradictions se font presque exclusivement dans des espaces formels qui, bien qu'efficaces, ne touchent pas tous les salariés concernés et supposent un effort important d'animation. Ainsi, pour tous ceux qui sont mal à l'aise dans les

---

<sup>10</sup> A titre d'exemple, le dernier chef d'équipe recruté venait directement d'une école d'ingénieur réputée.

échanges formels, parmi lesquels se trouvent nombre d'opérateurs, la participation se trouve limitée. La fermeté de la direction est alors subie et s'ajoute au choc de l'intensification, ce qui peut expliquer le bilan mitigé de *Bobine* en termes de santé au travail.

### 3.3. *Appareil* : un projet de *lean management durable*

Même si *Appareil* sortait tout juste d'une décennie de fortes tensions sociales le site n'était pas sous la menace d'une disparition à court terme comme *Bobine*. En revanche, l'érosion de la productivité sous l'effet du vieillissement de la population posait à la direction du site, nommée en 2002, un problème de durabilité et de « soutenabilité » du développement. La volonté affichée de la direction de situer son action dans la durée s'est traduite par des outils structurants tournant autour d'un tableau de bord équilibré et prospectif (*balanced scorecard*) mis en place dès 2003 puis d'un projet de site porteur de la responsabilité globale revendiquée par la direction. « *Parce que ça ne suffit pas de décréter une politique de responsabilité globale, il faut la faire vivre, il faut s'assurer qu'elle est partagée par tout un chacun. Nous on a décidé d'y aller en 2006 en créant un projet, un peu une épine dorsale, très structurant qui nous permet de nous forcer un petit peu à modifier nos habitudes parce que la responsabilité globale c'est rien d'autre que cela : changer des habitudes que l'on peut avoir aujourd'hui en d'autres habitudes qui entraînent des comportements plus vertueux.* » (le directeur du site). Concrètement, cela s'est notamment traduit par la mise en place de plusieurs dizaines de postes aménagés, la création d'un restaurant bioclimatique ou la mise en œuvre d'un plan de réduction des gaspillages, pour ne citer que quelques exemples parmi la cinquantaine de réalisations de ce projet. En 2010, lorsqu'on les interpellait sur le sujet, les salariés témoignaient de sa réalité concrète : « *non ce n'est pas que de la com, bien sûr que c'en est, mais ce n'est pas que ça* ».

En terme de démarche, la direction prône une implication et un dialogue permanent à tous les niveaux de l'organisation pour englober l'ensemble des salariés dans le projet de responsabilité

globale. A ce titre, un effort important de mobilisation des compétences autour de l'activité a été engagé. En amont, des opérateurs interviennent au stade de la conception dans les chantiers dénommés 3P (Production Preparation Process) : il s'agit d'un outil s'inscrivant théoriquement dans la démarche « idéale » du *lean management* mais que beaucoup d'entreprises écartent dans la pratique (ou qui tombent en déshérence). Un responsable d'atelier indique : « *ça permet d'identifier et de remonter des souhaits et des remarques des personnels de terrain et pas simplement de spécialistes ou d'experts qui à travers leur œil particulier vont dire: ce serait bon de lancer telle ou telle étude sur tel sujet* ». On retrouve, en aval, la même idée d'implication, de transparence, de confrontation des points de vue dans la manière d'analyser les accidents de travail, les incidents de production ou les défauts de qualité.

Comme chez *Bobine*, il y a une volonté de développer et de dynamiser les espaces formels d'échanges. Les opérateurs témoignent de la possibilité réelle de dialoguer au sein des réunions quotidiennes qui réunissent chaque équipe lors de l'embauche. Les représentants syndicaux perçoivent une direction accessible au dialogue : « *la porte est ouverte, la direction écoute, pas de problème pour être reçu* ».

Contrairement à *Bobine*, l'ouverture d'espaces formels d'échanges ne s'est pas traduite ici par la fermeture concomitante des espaces informels. Les pauses d'un quart d'heure sont prises collectivement au sein d'espaces aménagés dans les ateliers. En montage, l'organisation du travail a été repensée pour que les opérateurs puissent dialoguer et s'entraider en réalisant chacun l'intégralité du produit et en maîtrisant la cadence et le rythme du travail.

Concernant le management intermédiaire, l'entreprise se démarque des précédentes par l'existence de « superviseurs » qui constituent un échelon supplémentaire positionné entre les chefs d'équipe et la direction. La proximité des chefs d'équipe avec les opérateurs s'en trouve

renforcée. En revanche les superviseurs peinent à asseoir leur légitimité au sein de l'organisation.

#### **4. Discussion : le *lean management* est-il dangereux pour la santé ?**

Sous le couvert d'une revendication commune au *lean management* et l'affichage effectif de certain de ces attributs, les trois entreprises étudiées illustrent combien une même étiquette peut recouvrir des modes d'organisation très différents. Dès lors il apparaît déraisonnable de trancher sur une éventuelle dangerosité du *lean management* en se fiant à quelques études de cas ou même de vastes études épidémiologiques sans prendre en compte les variables modératrices s'inscrivant dans le management et que ces trois études de cas permettent d'esquisser.

##### **4.1. Du rôle des espaces de discussion**

*Equip* contraste très nettement avec *Bobine* et *Appareil* à la fois sur ses résultats en termes de santé et sur une absence totale d'espaces de discussion. En soit, ce constat n'est qu'une simple confirmation de l'importance des espaces de discussion pour la santé au travail. Au delà, la double question que pose ce constat porte en fait sur les raisons de cette absence d'espaces de discussion et sur les effets que pourrait avoir la création de tels espaces. De tels espaces mettraient l'organisation du travail en débat au niveau pertinent, c'est à dire dans la proximité géographique et thématique. Mettre le travail en discussion c'est aussi la possibilité pour les salariés d'être auteurs de leur travail, de recevoir et donner de la considération mais aussi de permettre à la ligne hiérarchique de prendre conscience du franchissement progressif des limites portant atteinte à la santé sans escamoter les conflits (Clot, 2010). Mettre l'organisation en débat, enfin, ne prend tout son sens que dans la mesure où l'on dispose d'un minimum de latitude pour la modifier. Or, du fait des contraintes externes très fortes et d'un mode d'organisation taylorien, c'est justement un manque de latitude généralisé, des opérateurs à la

direction du site, qui caractérise *Equip*. C'est ainsi que plusieurs cadres de direction témoignent avoir progressivement renoncé à animer des échanges formels ou informels qui les exposaient de manière insoutenable à leur incapacité d'agir.

L'existence de tels espaces chez *Bobine* et *Appareil* n'a de sens que parce que les directions de ces deux sites ont réussi à se ménager des marges de manœuvre et à réinvestir ces marges dans une adaptabilité de l'organisation. C'est donc finalement la pauvreté de l'organisation qui explique l'absence d'espaces de discussion et non l'inverse. Lorsque l'on met en avant l'importance des espaces de discussion sur la santé au travail, c'est toujours sous l'hypothèse d'une flexibilité de l'organisation justifiant sa mise en débat.

*Bobine* et *Appareil* attestent que le *lean management* n'est pas incompatible avec cette hypothèse. *Equip* montre néanmoins les dégâts sur la santé causés par une lecture technicienne du *lean management* réduite aux seuls outils d'optimisation. Le *lean management* introduit alors un stress supplémentaire pour des opérateurs enjoins de gérer des contradictions nouvelles dans un univers d'essence taylorienne où ils ne possèdent pas les latitudes pour le faire. Le cocktail est d'autant plus détonnant que l'organisation taylorienne entrave les dynamiques d'apprentissage (Argyris, 1993) qu'appellerait le *lean management* et que les espaces de discussion peuvent relayer. Les gains de productivité qu'exigent le client ne peuvent alors être obtenus qu'en puisant davantage encore sur le capital santé.

#### **4.2. Du rôle des espaces informels de discussion**

C'est parce que toutes deux sont dotées de capacité à modifier leur organisation interne du travail qu'*Appareil* et *Bobine* sont en mesure d'ouvrir des espaces de discussion et d'en tirer profit. Chez *Bobine*, ce sont les réunions de management visuel qui constituent l'élément central du dispositif. L'observation de ces réunions montre un apport d'information de la part des chefs d'équipe, des questions posées par les opérateurs et des réponses à ces questions qui

surviennent avec un décalage dans le temps. Dès lors que questions et réponses sont asynchrones il semble plus approprié de parler d'espaces d'échange d'informations que d'espaces de discussion.

Plus encore que le caractère asynchrone des échanges chez *Bobine*, c'est l'inexistence d'espace informel de discussion qui différencie d'*Appareil*. Chez *Appareil*, ces espaces sont multiples : pauses collectives au sein des ateliers et postes de travail favorisant l'entraide et les échanges, notamment. Ces espaces rendent possible le développement d'une régulation autonome du travail au sein des équipes. Cela procure à cette entreprise une capacité supplémentaire à adapter l'organisation aux exigences du travail réel. En plus de cet impact essentiel sur la mise en capacité de faire son métier, cela constitue, pour les opérateurs une reconnaissance de leur rôle dans l'entreprise. L'importance de cette reconnaissance est sensible dans les entretiens des salariés de *Bobine* où elle fait défaut.

La difficulté qui se présente à *Appareil* pour tirer le maximum de cette situation est d'assurer la porosité entre la régulation autonome stimulée par ces espaces et la régulation de contrôle formalisée par l'entreprise. A travers les chantiers « 3P » qui mobilisent des opérateurs lors de la conception des produits ou les arrêts de production pour réfléchir collectivement sur les incidents majeurs de qualité, *Appareil* utilise certains outils de *lean management* pour aller dans ce sens. Les formes de régulations conjointes qui en découlent ouvrent autant de possibilités de passage à des apprentissages en double boucle (Argyris, 1993). Pourtant l'engagement prudent des opérateurs dans ces démarches montre la difficulté à avancer en ce sens et renvoie aux difficultés bien connues du management participatif.

En proposant des outils capables d'aider au transfert d'expérience et de vécu, le *lean management* suggère sa compatibilité avec les formes d'organisation apprenantes réputées favorables à la santé. En revanche, le *lean management* ne dit rien sur le rôle des espaces informels qui

constituent chez *Appareil* le terreau sur lequel se développe la participation des opérateurs à l'organisation de l'entreprise. Leur utilité étant ignorée, ces espaces peuvent même apparaître comme une des formes du gaspillage que le *lean* cherche à éradiquer. Pourtant, parce que vécus comme spontanés, ces espaces informels peuvent être davantage durables que des dispositifs dont on observe fréquemment la disparition en même temps que les consultants chargés de mettre en place le *lean* (Toulouse et al., 2005), quand bien même ces dispositifs sont la contrepartie incontournable des nouvelles exigences du travail.

#### **4.3. Le management intermédiaire : charnière de l'organisation ou simple soutien social**

Maître d'œuvre des modalités du travail réel, le management intermédiaire constitue la clef de voûte de la négociation de ces modalités lorsque des marges existent (*Bobine et Appareil*), mais se trouve cantonné à un rôle de soutien social dans le cas contraire (*Equip*). Dans ce dernier cas de figure, c'est au niveau intermédiaire que les contradictions non gérées de l'organisation s'étalent de la manière la plus criante. Confronté en permanence à ces carences, ne pouvant rien y changer mais tenu néanmoins de relayer les injonctions contradictoires venant de toutes parts, le management intermédiaire se trouve alors dans une situation intenable. Ainsi, tous les managers intermédiaires d'*Equip* nous ont déclaré être en recherche active d'un autre travail.

Dans les cas contraires, lorsque l'organisation dispose d'une certaine souplesse, derniers relais du travail prescrit, premiers témoins du travail réel, c'est sur ce management intermédiaire que repose la charge de faire converger les deux. Si, de plus, la régulation de contrôle se trouve complétée par une régulation autonome, ce sont les mieux placés dans l'organisation pour faire dialoguer les deux et déboucher sur des formes de régulation conjointe. Situés à la confluence de deux réalités, les managers intermédiaires doivent alors faire appel à des compétences dédoublées : compréhension globale de l'organisation mais aussi connaissance intime des métiers au sein de leur équipe, capacité à dialoguer à des niveaux de langages différents.....Ne

pouvant inter-médier qu'à la condition de disposer d'une double légitimité ils doivent en outre surmonter le problème que génèrent les relations souvent clivées entre direction et opérateurs. Une telle richesse de compétences à réunir chez un même individu pose un double problème. Une bonne partie de ces compétences est contextualisée ce qui implique qu'elles ne peuvent se construire que dans la durée, au sein de l'entreprise et par elle. En supposant ce problème surmonté, la reconnaissance de la place occupée dans l'organisation et des compétences réunies par les managers intermédiaires se heurterait aux logiques associées à la position hiérarchique en vigueur dans la plupart des entreprises, ne serait-ce qu'au plan de la rémunération. Ce n'est pas le *lean management* qui génère ces difficultés que l'on retrouve dans toutes les formes d'organisation. Au contraire, le raccourcissement de la ligne hiérarchique qui le caractérise apparaîtrait plutôt comme un élément facilitateur sur certains aspects et offre une occasion de repenser la participation (Bourgeois et Gonons, 2010) sans risquer les errements des cercles de qualité. En revanche, ce raccourcissement fait totalement peser sur les managers la collecte et la remontée d'informations qui alimentent les outils d'optimisation dont a besoin le *lean management*. Or, l'accaparement par les tâches administratives ou directement productives au détriment des aspects humains de la fonction est dénoncé à la fois par les chefs d'équipe et par les opérateurs.

De cette exploration en pays de *lean management* se dégage l'importance pour la santé au travail des espaces de discussion notamment pour faciliter les échanges informels en partie prévus dans le modèle lean mais souvent mal ou non appliqués (Beauvallet et Houy, 2009). Pour autant, ces espaces n'ont d'utilité que s'ils s'appuient sur une capacité de l'organisation à évoluer pour mieux donner aux salariés les moyens d'exercer leur métier et si, en retour, ils renforcent cette capacité. En découle aussi la mise en capacité du management intermédiaire à tenir

pleinement son rôle. La diversité des trois situations observées montre combien il serait hasardeux de taxer globalement le *lean management* d'une quelconque fatalité dans ce domaine. En revanche, il nous semble que ces trois études montrent combien le *lean management* pourrait gagner à intégrer les apports de la régulation autonome et des espaces informels de dialogue qui facilitent son développement. Autrement dit, nous formulons l'hypothèse qu'au moins une partie des dégâts attribués au *lean management* s'explique par une application partielle, centrée sur les gains de productivité immédiats mais sans les contreparties permettant une activité durable. De même que la polyvalence et la polycompétence peuvent venir enrichir le travail ou bien être subies, les démarches au plus juste offrent des occasions d'enrichissement des tâches et de prises de responsabilités valorisantes ou bien être porteuses de nouveaux facteurs de stress. Par son caractère normatif, la recherche du « geste juste » peut faire perdre la flexibilité qui confère du sens aux espaces de discussion (formels ou informels) et conduire à leur abandon. Le *lean management* est-il intrinsèquement nuisible à la santé des travailleurs ? Ce n'est qu'en tenant compte de ces variables modératrices et des opportunités de dépassement de la relation taylorienne que l'on peut évaluer l'impact des démarches au plus juste non limitées aux outils d'optimisation et de compression des espaces.

## Références

- E. Abord de Chatillon, O. Bachelard (éd.), *Management de la santé et de sécurité au travail : un champ de recherche à défricher*, L'Harmattan, Paris, 2005.
- C. Argyris, *Savoir pour agir*, édition française InterEditions, Paris, 1993 (édition française 1995).
- P. Askenazy, *Les désordres du travail*, Seuil, Paris, 2004.
- P. Askenazy, D. Cartron, F. Coninck (de), M. Gollac, *Organisation et intensité du travail*, Octarès, Toulouse, 2006.

Beauvallet G. et Huy T. (2009), *L'adoption des pratiques de gestion lean*, Revue Française de Gestion, n°197.

F. Bourgeois, O. Gonon, « Le lean et l'activité humaine. Quel positionnement de l'ergonomie, convoquée par cette nouvelle doctrine de l'efficacité ? » *Activités*, vol. 7 n°1, 2010).

Y. Clot, *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, la Découverte, Paris, 1995.

Y. Clot, *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, la Découverte, Paris, 2010.

M. Detchessahar, « Quand discuter, c'est produire. Pour une théorie de l'espace de discussion », *Revue française de gestion*, N° 132,, p. 32-43, janvier-février 2001.

M. Detchessahar, M.Devigne , A. Stimec , « Les modes de régulations du travail et leurs impacts sur la santé des salariés : deux établissements d'accueil des personnes âgées en quête de management », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 2010 à paraître.

J. Drew, B. McCallum, S. Roggenofer, *Objectif lean Réussir l'entreprise au plus juste : enjeux techniques et culturel.*, Ed. d'Organisations, Paris , 2004).

M. Gollac , « L'intensité au travail : formes et effets », *Revue Economique*, N°2, vol.56, mars 2005.

J-D. Reynaud, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, vol XXIX, p 5-18. 1988.

L. Théry, *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, La Découverte, Paris, 2006.

G. Toulouse, I. Nastasia, D. Imbeau, *Etude de faisabilité en vue d'intégrer la santé et la sécurité du travail et l'ergonomie à l'approche PVA-Kaisen*. Etudes et Recherches R-428. IRSST, Québec, 2005.

A. Valeyre, *Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation*, Documents de travail du centre d'études de l'emploi, n° 73, 2006.