

**Management et santé au travail : quels liens et quels enjeux.  
Réflexions à partir de l'analyse du cas des ateliers de cueille de  
l'entreprise France Champignons**

**Lionel HONORE**

Professeur des Universités en Sciences de Gestion  
Sciences Po Rennes – CRGNA (IEMN)  
104 boulevard de la Duchesse Anne  
35700 Rennes  
[lionel.honore@sciencespo-rennes.fr](mailto:lionel.honore@sciencespo-rennes.fr)

**Résumé :**

Cette proposition de communication s'appuie sur l'étude du cas des ateliers de cueille de l'entreprise France Champignon. Cette entreprise est le premier producteur français de champignons blancs. L'étude terrain qui sert de support à ce travail a été réalisée entre juin 2007 et février 2008 dans l'atelier de production de champignons frais du site de Longué-jumelles qui représente le plus important site de production au monde.

La recherche est centrée sur l'analyse du lien entre les pratiques managériales et les questions de santé au travail. Le dispositif d'enquête a été constitué d'entretiens semi-directifs, d'observation in situ, d'études de documents et de l'administration d'un questionnaire.

Le cadre d'analyse mobilisé articule les apports de deux courants de recherche : celui de l'analyse des déterminants managériaux et organisationnels de la santé au travail et celui des approches discursives du fonctionnement organisationnel.

**Mots clefs :** Santé, travail, Organisation, Management

## **Introduction**

Ce travail est centré sur l'étude des déterminants managériaux de la santé au travail. Dans le champ de la santé au travail le stress prend aujourd'hui une place particulière. Pour un auteur comme Roquelaur (2003), il est devenu le premier facteur explicatif des pathologies physiques liées au travail, telles que les problèmes cardio-vasculaires ou les troubles musculo-squelettiques (TMS) et Parallèlement, pour des auteurs comme Cox, Randall et Griffiths (2002), *« même s'il ne fait aucun doute que des facteurs individuels et personnels interviennent dans l'équation du stress comme pour toutes les questions de santé et de sécurité au travail, les causes du stress au travail résident souvent dans l'organisation du travail, l'environnement de travail et la structure organisationnelle »*.

Le travail présenté ici s'inscrit dans une démarche de recherche financée par l'Agence Nationale de la Recherche centrée sur le thème « Santé, organisation et GRH », et pilotée par le LEM de l'Université de Nantes.<sup>1</sup>

Cette démarche d'analyse est articulée autour de deux idées fortes : d'une part le Stress est lié aux mécanismes de tension et de paradoxes qui marquent les situations de travail, d'autre part l'existence de dispositifs organisationnels de prise en charge de ces tensions et paradoxes jouent un rôle déterminant, notamment lorsqu'ils permettent la mise en œuvre d'une activité discursive.

Le travail présenté ici s'appuie sur une étude de cas monographique et est centré sur la première des deux idées énoncées ci-dessus. Le propos vise à analyser comment le fonctionnement organisationnel et les dispositifs de gestion qui le structurent peuvent produire une dynamique générative de situations de tension et de stress. Le cas étudié permet notamment de mettre en évidence le rôle joué dans cette dynamique par l'articulation entre le niveau du personnel de production et celui de l'encadrement de proximité.

Dans une première partie nous présentons le cadre théorique auquel nous nous référons, dans une deuxième partie, nous présentons l'étude du terrain de recherche sur laquelle nous nous appuyons et dans une troisième partie nous proposons une analyse des liens entre management et stress au travail.

## **1. La santé au travail : une problématique managériale**

### **1.1. Quelle approche théorique du lien management/ santé au travail**

Il est tentant de faire immédiatement un lien entre la modernisation des organisations et la montée en puissance des problématiques de stress dans les situations de travail. En effet, de nombreux travaux, par exemple ceux de Clot (1995) ou Gollac (2005) soulignent à quel point la mise en œuvre des modes de fonctionnement modernes des organisations et de leur management s'accompagne d'une intensification cognitive du travail particulièrement génératrice de stress (voir également Baudelot et Gollac 2003 ou Durand 2003). Il est ainsi reprocher aux modes modernes d'organisation et de management de, sous couvert

---

<sup>1</sup> Le programme « Santé Organisation et GRH » est piloté par Mathieu Detchessahar et mobilise une équipe d'une vingtaine de chercheurs.

d'accroître l'autonomie et de développer la polyvalence des opérationnels, les confronter à des contraintes multiples et sur lesquelles ils ont au final peu de prise.

Pour autant, mettre simplement en lien l'intensification, du stress au travail et le développement des modes modernes d'organisation n'est pas suffisant. Askenazy (2004) a clairement établi l'absence de déterminisme entre le mode de fonctionnement organisationnel et la santé au travail. Ce n'est pas le design de l'organisation qui est en lui-même porteur de stress mais davantage la manière dont l'organisation fonctionne. De manière complémentaire, d'autres travaux<sup>2</sup> ont montré que, quelle que soit le mode d'organisation, son fonctionnement peut subir un dérive autoréférente et centrée sur la discipline et le respect des règles et qui aboutit à associer pour l'individu un risque personnel fort à son comportement et à augmenter le stress.

Si le design de l'organisation productive n'est pas en cause dans le processus d'émergence du stress ou de situations potentiellement stressantes, comment appréhender le fonctionnement de l'organisation pour comprendre les conditions de mise en œuvre de ce processus ?

Pour cela, en nous référant à des travaux d'auteurs comme Aubert et Pagès (1989), Dejours (1993) ou encore Clot (1999), nous partons de l'idée d'un lien direct entre le stress et la manière dont l'acteur appréhende sa situation de travail. Plus précisément, il s'agit de se référer à l'idée que les tensions, paradoxes, contradictions perçus dans la situation de travail sont des facteurs de stress et de dégradation de la santé.

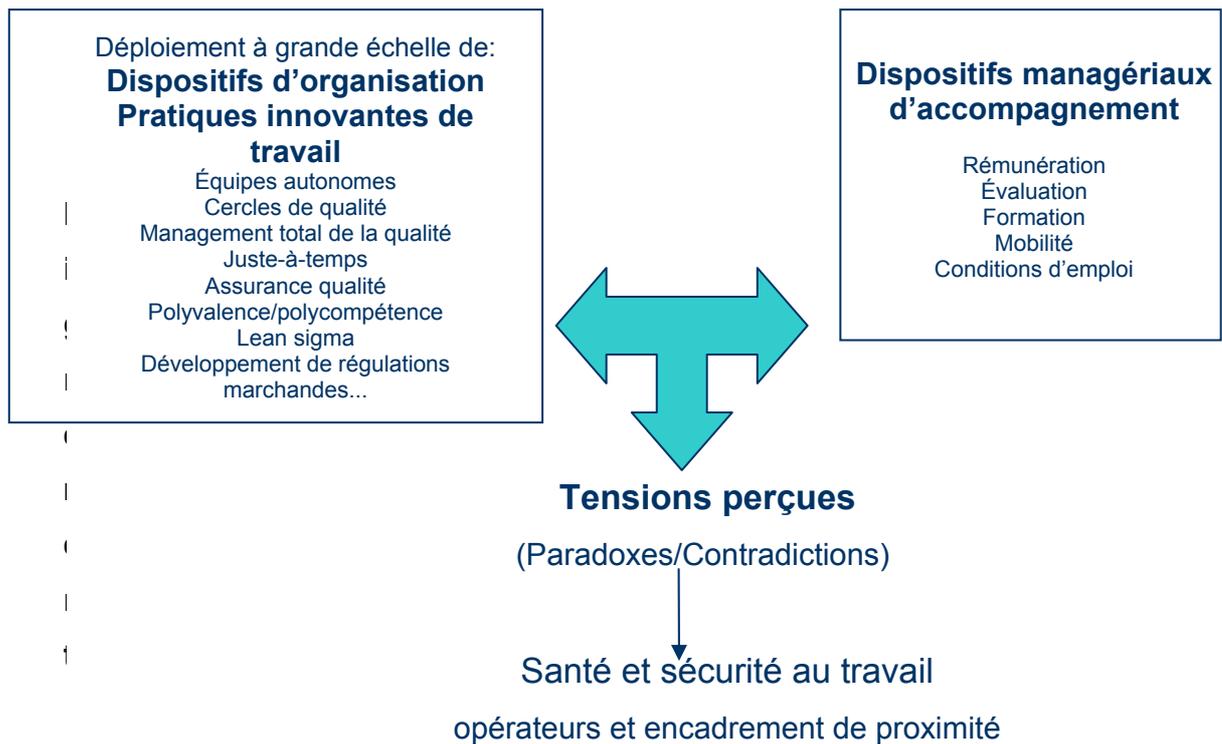
Dans cette perspective organisationnelle, Clergeau, et al., (2006) identifient trois sources possibles de tensions et proposent un modèle d'analyse de la santé au travail qui est schématisé ci-après. Ces trois sources de tensions sont :

- *Le degré de cohérence des dispositifs d'organisations du travail entre eux.* En situation de travail, l'acteur est confronté individuellement ou collectivement (dans le cadre d'équipe autonome par exemple) à des outils (Sigma, 5S, CRM, AQSE, ERP, etc.) qui portent des logiques d'action diverses et qui peuvent facilement se confronter et être contradictoire : simplement à titre d'exemple suivre une logique de qualité totale peut parfois n'être pas totalement compatible avec le fait de suivre une logique de minimisation des coûts ou des temps de production.
- *Le degré de cohérence des dispositifs de management entre eux.* Comment se combinent concrètement les processus de gestion des rémunérations, de gestion des carrières et de l'employabilité ou encore de formation ? Quel degré de cohérence entre la politique sociale et la politique générale de l'entreprise ?
- *Le degré de cohérence entre les dispositifs d'organisations du travail et les dispositifs de management.* Quelle cohérence entre l'organisation productive et son fonctionnement d'une part et les dispositifs d'accompagnement managériaux d'autre part ? Quelle cohérence entre les modalités concrètes de gestion de la relation d'emploi et de la relation de travail ?

Schéma N°1 : Modèle d'analyse du lien fonctionnement organisationnel – santé au travail  
(d'après Clergeau, Detchessahar, Devigne, Dumond, Honoré et Journé, 2006)

---

<sup>2</sup> Notamment Baker (1992) et Sewell et Wilkinson en s'intéressant à des cas d'entreprises du secteur de l'électronique ou Honoré (2002) en s'intéressant à des cas d'entreprises bancaires.



A ce stade, notre démarche d'analyse fait le lien entre l'existence de paradoxes, de contradictions, de confrontations entre des logiques d'action non directement compatibles entre elles et le stress ressentie par l'individu. Ce stress est ainsi lié à sa perception des tensions dans sa situation de travail. Or, en s'en tenant à cela, cette posture nous amènerait à assimiler « situation de tension » et « situation de blocage ». Effectivement de nombreux travaux notamment ceux, célèbres, d'Hirshman (1972, 1986), mais également ceux développés dans le champ de l'analyse de la déviance,<sup>3</sup> montrent comment face à une tension perçue entre des rôles, des logiques d'action, des objectifs, des modes d'interactions, l'acteur peut se sentir tiraillé entre des choix qu'il appréhende comme étant porteur de risque pour lui. Face à ce tiraillement l'acteur se sent piégé dans une situation qui l'oblige à prendre un risque personnel (Honoré 2007). Il en résulte du stress, et on retrouve là une source première de comportements déviants qui peuvent aller du retrait apathique à la transgression des règles.

Pour autant, l'existence de tensions multipoints et d'injonctions contradictoires ou paradoxales est un trait caractéristique du fonctionnement organisationnel de manière générale et semble marquer toute situation de travail (Journé 2008). Or, sauf à dire que le travail dans le cadre d'une organisation est naturellement stressant et qu'il constitue simplement une contrainte à gérer (quel niveau de stress ne doit pas être dépassé ?), il est nécessaire de s'interroger sur le lien entre existence de tensions dans la situation de travail, perception de ces tensions par les individus et stress. En d'autres termes, comment

<sup>3</sup> Voir notamment les travaux d'Ashford (1989), Alter (1993), Chen et Spector (1992) ou d'Honoré (2000 et 2006).

appréhender le processus qui fait passer l'individu de la perception de tensions au stress et au blocage qui peut en résulter, ou, à l'inverse, la perception de possibilités d'action et de comportements non perçus comme stressants et représentant un risque personnel ?

Pour répondre à cette question nous proposons de mobiliser partiellement des travaux développés dans le cadre de l'analyse de la déviance et des comportements déviant, notamment à la suite des apports d'auteurs comme Becker et Goffman (1961, 1975).

Trois niveaux, qui sont bien sûr considérés comme en interaction les uns par rapport aux autres, peuvent être distingués. Le premier est celui de l'interaction et du rôle qu'elle donne à l'acteur. Dans le cadre des interactions l'acteur est appréhendé comme jouant un rôle qui a, selon Goffman (1961), trois dimensions. Une dimension normative caractérisant la conduite que l'individu doit théoriquement tenir pour remplir le rôle. Une dimension typique liée aux attributs implicites du rôle. Une dimension d'interprétation liée à la manière dont l'individu joue son rôle en tentant de se conformer aux prescriptions des deux premières dimensions.

Ces trois dimensions donnent au rôle des contours flous et l'individu, doit tenter d'anticiper ce que les autres attendent de lui en tant que porteur d'un rôle particulier. Ce rôle est lié à un contexte d'action singulier et pour le remplir, l'acteur interprète ce contexte et le contenu du rôle lui-même.

La notion de distance au rôle joue dans ce processus de compréhension des comportements, un rôle central. Elle renvoie à l'attitude qui consiste à ne pas coller parfaitement au rôle et à montrer au travers de son comportement que l'on s'écarte partiellement de ce qui est attendu.

Le moteur de cette distanciation, renvoie au deuxième niveau d'analyse et correspond à l'identité plurielle de l'acteur. D'une situation et d'un moment à l'autre, l'individu exprime une facette différente de sa personnalité et communique ainsi sur la manière dont il endosse le rôle et sur la distance qu'il prend par rapport à lui. Dans sa manière de remplir le rôle, l'individu exprime ainsi des facettes différentes de sa personnalité.

Dans cette perspective, le moteur du comportement n'est pas la situation elle-même et les éventuels conflits de rôle qu'elle recèle, mais l'identité multifacettes que l'acteur exprime en prenant des distances, partielles et ponctuelles, avec le rôle.

Le comportement a ainsi des ancrages multiples et traduit ce qui est en jeu pour l'individu dans la situation en termes de risque, (notamment émotionnel, relationnel, identitaire, etc.), de compétences, de carrière, etc. Dans ce cadre l'élément déterminant sont les marges de manœuvres dont dispose l'individu. Elles lui permettent (ou non) de combiner des éléments, résoudre les tensions et construire un arrangement efficace, c'est-à-dire qui convient tant pour lui que pour l'interaction dans laquelle il est engagé.

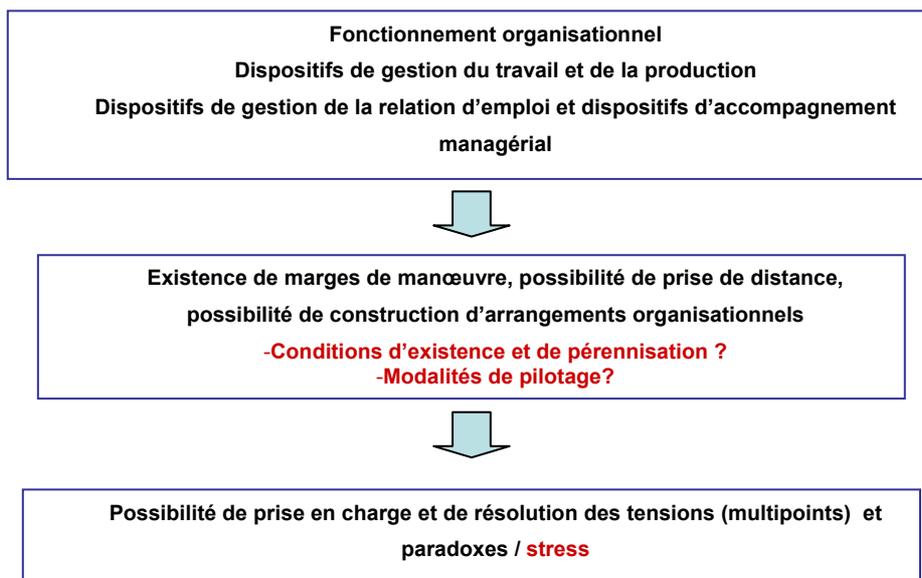
Le troisième niveau est celui des dispositifs de gestion et de management (contrôle, pilotage, organisation de la production, outils de suivi, etc.). La capacité à prendre de la distance joue ici aussi un rôle central. Il s'agit ici d'élargir la notion d'interaction pour dépasser le niveau interindividuel et introduire la notion d'interaction entre les individus et les outils et dispositifs de production et de gestion. L'interaction est ainsi dans ce cadre, le processus par lequel les individus, les groupes et les outils se mettent en réseau au travers du fonctionnement organisationnel.

Cette interaction est le support de l'action concrète de contrôle. Cette dernière prend ses deux formes classiques : le pilotage des comportements individuels et des fonctionnements des groupes et la vérification et la discipline. Ce contrôle est multiforme et prend corps au travers d'éléments divers tels que les interactions quotidiennes, les discussions productives, la mesure de la performance, celle des coûts, la gestion de la qualité ou encore celle des compétences, etc.

Dans le même temps, cette interaction est également le moteur de la prise de distance. Pour l'individu, il s'agit de faire vivre ses différentes identités en prenant des distances par rapport au rôle et pour le fonctionnement des groupes, il peut s'agir de prendre une distance par rapport à une logique de performance, de manière à mettre en avant des logiques organisationnelles et de socialisation.

Ce qu'apporte ce détour rapide par les théories de la déviance c'est la mise en évidence du rôle central joué par les marges de manœuvre dont disposent les individus et les groupes pour prendre de la distance par rapport aux logiques d'action, aux outils et aux dispositifs, afin de construire des arrangements organisationnels qui soient des solutions aux problématiques de tensions, de tensions multipoints, de paradoxes qui génèrent le stress.

La question du lien entre management et santé au travail se pose alors, dans les limites de notre perspective théorique, en termes de modalités d'existence et de pilotage de ces marges de manœuvres.



Sur le terrain de recherche, l'opérationnalisation de cette démarche d'analyse passe par le déploiement d'un dispositif d'enquête permettant de saisir quelles sont les marges de manœuvre des acteurs, tant au niveau opérationnel que managérial, comment elles évoluent, se pérennisent ou éventuellement se détériorent, s'amenuisent et disparaissent. Lorsque ces marges existent comment sont-elles utilisées, par qui, dans quelles conditions et pour produire quoi ? Lorsqu'elles n'existent pas qu'est ce que cette absence implique et produit ? Existe-t-il un dispositif organisationnel qui soutient leur existence et leur mode de fonctionnement ? Nous tentons d'apporter des éléments de réponse à ces questions à partir de l'étude du cas des ateliers de cueille de champignons frais du site de Longué-Jumelles de l'entreprise France-champignons.

## **1.2. Quel dispositif d'enquête pour « aller aux champignons »?**

Cette recherche s'appuie sur l'étude du fonctionnement des ateliers de cueille de champignons de l'entreprise France Champignon. Cette entreprise est aujourd'hui le leader mondial du champignon blanc (ou champignon de Paris). Son principal site de production est à Longué-Jumelles. Ce site de Longué-Jumelles est le plus important site de production de champignons blancs au monde et c'est sur ce site que s'est déroulée la recherche. Deux entités de production sont implantées à Longué-Jumelles, chacune étant localisée dans un bâtiment spécifique. La première est consacrée à la production de champignons pour la conserve l'autre à la production de champignons pour le frais. Nous nous sommes concentrés sur l'étude de la partie Frais de la production. Une première phase d'entretiens de cadrage a été réalisée en juin 2007 auprès du management de l'atelier Frais. À partir de septembre 2007 et jusqu'en mars 2008 une trentaine d'entretiens et une douzaine de journées d'observation ont été réalisées. A deux exceptions les entretiens ont été enregistrés et leur contenu retranscrit. Un questionnaire a été administré auprès de l'ensemble des cueilleuses de champignons de l'atelier frais. Le dispositif a été complété par des échanges réguliers avec le management et le responsable RH en charge du site ainsi que par une étude des documents de l'entreprise (bilan social, etc.) et des indicateurs de gestion (production, productivité et RH).

L'atelier comporte environ une vingtaine de chambres de pousse qui sont disposées les unes à côté des autres sur toute la longueur du bâtiment. Un grand hall héberge les lignes de cueille. Les champignons poussent sur des containers d'humus. Chaque chambre de cueille regroupe une centaine de containers. Les lignes de production sont semi-automatisées. Des véhicules amènent les containers dans des chargeurs qui approvisionnent les lignes. Les containers avancent automatiquement sur la ligne et les cueilleuses sont disposées de part et d'autre. La cueille se réalise à la main champignon par champignon.

L'atelier est dirigé par un responsable du secteur frais, il est assisté par un contremaître et par deux chefs de ligne. Ces quatre personnes ont le statut de cadre. Le reste du personnel est composé du personnel de cueille (environ 30 personnes principalement des femmes) et de manutentionnaires/caristes (environ 10 personnes principalement des hommes).

L'ensemble du personnel présent dans l'atelier a une longue expérience de la cueille. Le site n'emploie que rarement des intérimaires et toutes les cueilleuses ont une expérience de supérieure à dix ans et ont connus la cave. Leur niveau de qualification est faible. Elles ont pour la plupart quitté l'école rapidement et n'ont pas d'autres expériences que le travail ouvrier dans les champignonnières ou dans le maraichage. Un certain nombre de cueilleuse est d'origine vietnamienne ou cambodgienne et est arrivé en France avec un statut de réfugié. Les managers sont des ouvriers qui ont peu à peu pris des responsabilités de chef d'équipe.

## **2. De la cave à l'usine : une transformation du travail et des modalités d'implication**

Traditionnellement la culture et la cueille de champignon se faisait dans des caves. La mise en place du site de Longué-Jumelles a, par rapport à cela, marqué une rupture importante. Le passage d'un travail en cave à un travail en usine a profondément modifié

non seulement les conditions du travail mais aussi son contenu et les rôles des différentes catégories d'acteurs.

Compte tenu de la perspective théorique au travers de laquelle nous analysons le lien management-santé au travail et ses enjeux, nous proposons d'étudier les conséquences du passage de la production en cave à la production en usine tant pour les opérateurs (cueilleuse, manutentionnaires) que pour l'équipe managériale, autour de trois axes : l'évolution des conditions de travail, l'évolution du contenu du travail et l'évolution de l'action managériale.

Les verbatim que nous utilisons dans ce texte, sont issus des entretiens qui ont été enregistrés.

## 2.1. L'évolution des conditions de travail : de la nuit à la lumière

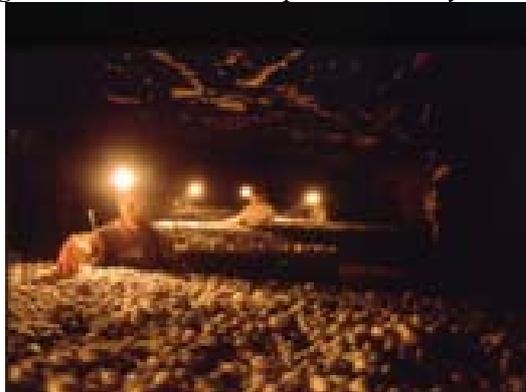
Les quelques verbatim qui suivent sont issus d'entretiens avec des cueilleuses et illustrent la manière dont elles vivent la transformation des conditions de travail que représente le passage de la production en cave à la production en usine.

*« Il y a rien à redire, là c'est mieux qu'en cave, il y a rien à redire, c'est le jour et la nuit »*

*« Là il y a pas de comparaison, la cave c'est le noir, le sale, le noir c'est impressionnant... là il a une autre fatigue, c'est la danse des cueilleuses on piétine tout le temps »*

*« Il y a plus les piles à porter, en hiver avec la cave cela pouvait être 24 heures sans voir le jour, quand même ici c'est mieux il y a pas de comparaison »*

*« C'est complètement différent, le noir, la pile, l'humidité, le boulot est pas plus facile toute la journée sur la ligne c'est dur, debout, piétiner et il y a la cadence à faire... »*



Au niveau des conditions de travail deux éléments caractérisent fortement la production en cave (photo ci-dessus). C'est d'une part l'enfermement et d'autre part la difficulté physique. L'enfermement se traduit surtout par l'absence de lumière naturelle et par la difficulté à éclairer correctement les lieux de travail. Il en résulte qu'il est possible, notamment en hiver, de ne pas voir le jour et que les cueilleuses sont obligées de porter en permanence un éclairage individuel composé d'une lampe et d'une batterie et qui représente un poids de plusieurs kilogrammes. Parallèlement, il n'est pas difficile de l'imaginer, cet enfermement se traduit par une forte odeur de champignon qui résulte bien sûr du fait que l'air est chargé en mycoses ce qui peut entraîner des difficultés respiratoires chez les personnes sensibles. La difficulté physique est lié au fait de devoir porter en permanence le système d'éclairage mais aussi au fait que chaque cueilleuse travaille sur

plusieurs containers positionnés les uns sur les autres avec peu d'espace entre eux. Dans ces conditions, cueillir suppose de varier régulièrement d'hauteur de cueille en passant d'un container à un autre et éventuellement de devoir travailler entre les containers.

Le site de Longué-Jumelles a été ouvert trois ans avant le démarrage de notre recherche et tout le personnel qui s'y trouve aujourd'hui a auparavant travaillé en cave. Comme les verbatim proposés plus haut le montrent, l'arrivée sur le site a été vécue de manière très positive et comme représentant une notable amélioration des conditions de travail. Pour autant, si l'ensemble des cueilleuses apprécie les améliorations, les discours tenus mettent également en évidence les problèmes que posent le nouvel environnement et la nouvelle organisation. Une seconde série de verbatim l'illustre :

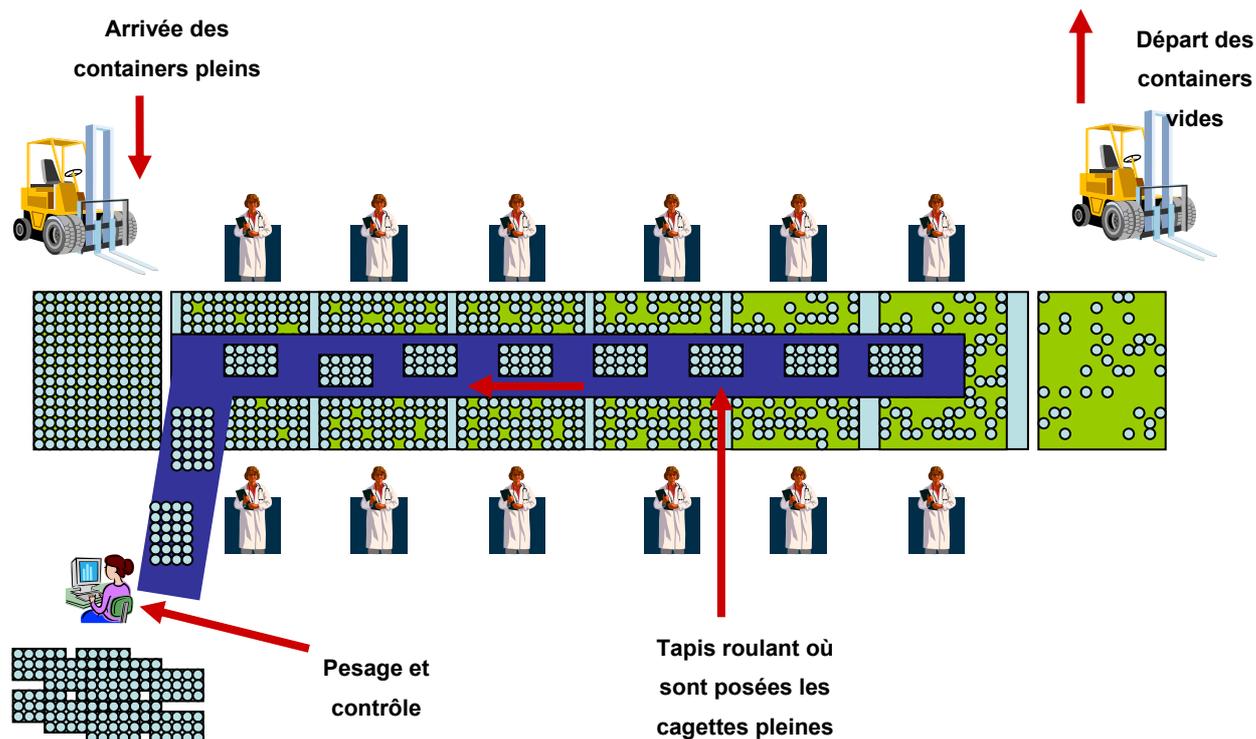
*« On a progressé, c'est sûr, par rapport aux conditions de cave mais après ici c'est mécanique »*

*« Il y a rien à dire c'est mieux que les caves mais j'ai plus de problèmes aux jambes avec le piétinement »*

*« C'est dur, plus qu'avant, les journées sont longues, surtout le lundi, on trépigne, c'est très fatigant, j'ai plus mal au dos qu'avant »*



La photographie ci-dessus présente des postes de cueille sur le site de Longué-Jumelles. Le schéma ci-dessous propose une représentation partielle d'une ligne de cueille :



Si l'environnement de travail à ainsi nettement progressé, d'autres problèmes liés aux conditions de travail se posent. Sur la ligne le travail est posté et les cueilleuses sont debout. Elles piétinent et réalisent des gestes plus répétitifs qu'en cave. Sans que cela se traduise par des éléments mesurables (par exemple des arrêts de travail) la plupart se plaignent de douleur au dos et aux jambes.

## 2.2. L'évolution du contenu du travail : du container au champignon

De la cave à l'usine, l'élément le plus déterminant de l'évolution du contenu du travail a été le changement d'entité pertinente. En cave, l'entité pertinente pour définir le travail de la cueilleuse était le container, en usine c'est le champignon.

En cave, chaque cueilleuse dépendait d'un chef de cueille. Ce dernier distribuait le travail aux membres de son équipe en leur donnant des ordres de production en termes de quantité de chaque type ou catégorie de champignon à cueillir. Par exemple il pouvait s'agir de demander à une cueilleuse de remplir 50 cagettes de « pieds coupés », 50 de « pieds entiers » et 100 de champignons « à farcir » ; ensuite la cueilleuse organisait de manière autonome son travail en exploitant les containers qui lui avaient été confiés. L'entité pertinente pour définir le travail en cave est ainsi le container.

Dans l'usine de Longué-Jumelles, les cueilleuses sont réparties le long d'une chaîne de cueille par équipe de 10 à 15 environ (la première moitié des cueilleuses d'un équipe se place d'un côté de la ligne et la seconde moitié se place de l'autre côté de la ligne). Le chef de ligne (l'équivalent du chef de cueille dans la cave) place les conditionnements le

long de la ligne. A chaque type de conditionnement correspond un type de champignon. Le chef de ligne donne des ordres de fabrication en demandant aux cueilleuses de cueillir tel ou tel type de champignon. Les containers avancent automatiquement et à chaque changement d'heure les cueilleuses changent de place sur la chaîne de manière à ce que tour à tour elles puissent chacune occuper toutes les places, il est en effet plus confortable de travailler en début de ligne sur des containers pleins qu'en fin de ligne avec des containers presque vides.

Cette organisation en ligne de cueille est donc nettement en rupture avec l'organisation en cave dans laquelle chaque cueilleuse pouvait gérer ses containers et ainsi l'organisation de son travail, l'ordre de traitement des commandes à réaliser et son rythme de cueille. Il en résulte pour elle, et comme l'illustre les deux verbatim retranscrits ci-après, un sentiment de perte d'autonomie et de mécanisation du travail.

*« On met le tablier on prend le matériel, on cueille, on fait attention à ce qu'on fait il faut le coup d'œil et le coup de main mais après c'est toujours pareil on cueille »*

*« On décide de rien nous les chefs nous disent et voilà, il n'y a pas d'autonomie, de toute façon on n'est pas au courant »*

### **2.3. L'évolution de l'action managériale : du management à la gestion**

Un verbatim issu d'un entretien avec le contremaitre de l'atelier (deuxième niveau hiérarchique) illustre l'évolution de la pratique managériale qui a accompagné le passage de la cave à l'atelier :

*« Il ne suffit pas de cliquer c'est de la matière vivante, on manque d'encadrement du coup tout ce que je faisais avant en cave c'est plus possible, avant je prenais l'habitude toutes les semaines de discuter des résultats avec mes trieurs là j'aurais voulu faire des réunions de coordination et de retour d'expérience mais derrière je n'ai pas les moyens. »*

Deux éléments sont systématiquement soulignés par l'ensemble des managers opérationnels pour caractériser leur situation : l'absence de temps et l'absence de connaissance des éléments (contraintes, objectifs, résultats, etc.) qui, au niveau supérieur, impactent leur activité.

Le passage de la cave à l'usine a permis de mieux contrôler les processus de pousse des champignons. A présent la pousse s'effectue en salle ce qui permet un contrôle ajusté de paramètres tels que l'hydrométrie ou la température. De ce fait, même si en raison du caractère vivant de la matière il reste une dimension aléatoire, il est à présent davantage possible de gérer la pousse et de contrôler la production. Il en résulte une plus grande capacité de l'atelier à répondre rapidement aux demandes des clients (les clients sont principalement des grossistes et la grande distribution, leurs demandes sont prises en compte et relayées par une plateforme logistique située à dix kilomètres du site de production). La conséquence première de cela est que le temps de prise en compte des demandes et d'ajustement de la production s'est considérablement réduit. Alors qu'en cave il était difficilement possible de réagir dans la journée à une demande impliquant un changement de production (par exemple stopper la cueille de « pieds coupés » pour faire du « pieds entiers ») cela est à présent possible avec un délai n'excédant pas quelques dizaines de minutes. Bien évidemment cette possibilité nouvelle est largement exploitée par les clients et si l'équipe managériale commence sa journée avec un programme de production bien établi il n'est pas rare que celui-ci soit modifié plusieurs fois (de une à cinq fois par jour selon nos observations) avant le soir.

Cette réduction des temps de réaction a induit une intensification de l'action de gestion technique et productive. Pouvoir répondre rapidement implique de gérer en permanence la pousse des champignons, d'être capable de repérer entre les différentes salles lesquelles sont à quel stade de pousse et peuvent être utilisées pour produire quel type de champignon. Cela implique de devoir changer rapidement de salle dans laquelle on va prendre des containers, de pouvoir changer rapidement les conditionnements mis à disposition des cueilleuses et de pouvoir rapidement changer les ordres de cueille donnés aux équipes. Il en résulte une densification de l'activité technique et de gestion de la production qui occupe à présent presque la totalité du temps de travail de l'encadrement. La communication prend une forme quasiment uniquement verticale, son contenu se réduisant à des prises et des diffusions d'ordres et de consignes et à des remontées d'informations techniques (stade de murissement des champignons dans telle salle, rythme de cueille sur telle ligne, nombre de conditionnements de tel type disponibles, etc.). Des verbatim issus d'entretien avec les chefs de ligne et le contremaitre illustrent cela :

*« La pression qui nous l'a mise? C'est bien eux, c'est toujours plus et on nous promet toujours moins en échange alors...on gère l'urgence, heureusement que les cueilleuses suivent, chef ici c'est que du stress et rien en retour »*

*« Il y a une pression de plus en plus forte sur la productivité, c'est stressant, on ne peut pas développer des trucs ou essayer de mettre en place de nouvelles idées »*

*« Le boulot c'est nous, le gâteau c'est les autres, on est tout seul, c'est du stress, de l'usure et après du dégoût »*

Parallèlement à cela ce centrage sur la gestion technique et de la production s'accompagne d'un sentiment de manque de communication et d'impossibilité d'accès à la connaissance et à la gestion des contraintes amont. Le verbatim suivant est issu d'un entretien avec un chef de ligne :

*« De toute façon ici tout est centralisé il y a pas de communication, on ne sait jamais d'où cela tombe... il y a une bonne entente et une bonne complémentarité dans l'encadrement... heureusement parce que c'est lourd »*

\*\*\*

Le tableau suivant reprend, à titre de synthèse les principaux éléments caractérisant les transformations du travail et des conditions d'implication liées au passage de la production en cave à la production industrielle :

	En cave	Sur le site industriel
Contenu du travail des managers	Réception des commandes et préparation des conditionnements, répartition du travail dans l'équipe et animation, contrôle du travail des cueilleuses, gestion technique de la cave (contrôle de la pousse des champignons)	Réception des commandes en temps continu et préparation des conditionnements, répartition du travail entre les lignes de production, contrôle du travail des cueilleuses, gestion technique des salles de pousse (contrôle de la pousse des champignons) et utilisation des systèmes de contrôle (de l'hydrométrie, de la lumière, etc.)
Contenu du travail des cueilleuses	Cueille, organisation de leur travail de cueille sur la journée ou sur un segment de semaine, gestion technique de leurs	Cueille

	containers	
Compétences mobilisées	<u>Pour les cueilleuses</u> : Capacité à cueillir rapidement et à choisir des bons champignons à cueillir, compétences techniques (liées au contrôle de la pousse), capacité à organiser leur travail	<u>Pour les cueilleuses</u> : Capacité à cueillir rapidement et à choisir des bons champignons à cueillir <u>Pour les encadrants</u> : hausse de leur qualification technique et capacité à utiliser les outils modernes de gestion des salles de pousses, réactivité aux évolutions des demandes des clients
Caractérisation des conditions de travail	Fort pénibilité physique du travail des cueilleuses mais forte autonomie et implication plus large dans le processus de production	Nette amélioration des conditions de travail physique des cueilleuses mais sentiment de perte d'autonomie, d'implication restreinte et de déqualification  Forte augmentation du niveau de stress perçu par l'encadrement de proximité et sentiment de ne plus maîtriser le processus de production dans son ensemble.

### 3. Discussion : lorsque la gestion empêche le management

Comme les verbatim retranscrits ci-dessus l'illustrent, La problématique de stress se situe principalement au niveau du management opérationnel. C'est effectivement à ce niveau que pèse le plus de contraintes (prise en compte des demandes, réduction des temps de réponse, gestion des plannings, organisation du travail des équipes, gestion technique des salles de pousse, etc.). L'intensification technique du contenu du travail des managers de terrain s'est traduite par une quasi-suppression des marges de manœuvres, notamment en termes de temps dont ils pouvaient disposer pour gérer leurs équipes. Aujourd'hui il leur est quasiment impossible d'organiser des réunions d'animation de leur équipe ni même de briefing de début de journée.

Cette tension sur le temps amène le management de proximité à privilégier les critères quantitatifs de productivité pour gérer le fonctionnement des lignes de production et à peu s'impliquer dans la gestion des individus au sein des équipes. Le seul paramètre individuel qui est considéré est celui de la prise en compte des contraintes personnelles des cueilleuses pour l'établissement des plannings. Sur ce point, de l'avis même des cueilleuses, chaque fois que cela est possible le contremaître tient compte des demandes individuelles, mais sur ce que nous avons pu observer et sur ce qui ressort des entretiens réalisés, aucun autre élément n'est pris en compte. A aucun moment ne sont posées les questions du niveau de compétences des cueilleuses, de leur éventuel besoin de formation,

de leur possibilité de s'impliquer dans d'autres phases de l'activité que la cueille, ou encore de leur possibilité de participer à l'organisation et la répartition du travail.<sup>4</sup>

Il résulte bien sûr de ce qui précède un appauvrissement du travail des cueilleuses qui, comme nous l'avons présenté en amont, a évolué vers un champ d'action, une entité pertinente, qui s'est restreint en passant de l'exploitation du container à la cueille du champignon. Ce faisant, l'évolution du travail s'est également traduite, au niveau des cueilleuses, par une réduction de leurs marges de manœuvre et cela sous l'action de deux processus :

- d'une part l'évolution du travail a supprimé l'autonomie des cueilleuses. Sur la ligne elles ne s'impliquent plus ni dans la gestion technique de la pousse ni dans l'organisation du travail (gestion de l'ordre de priorité des commandes, répartition du travail dans l'équipe, etc.).
- d'autre part les managers ne prennent plus le temps de les solliciter sur ces éléments (gestion technique, organisation du travail).

Or, comme le souligne le chef d'atelier dans le verbatim retranscrit ci-après, en ne sollicitant plus les cueilleuses et ne les impliquant plus au-delà de la simple cueille, le management se prive d'une ressource :

*« C'est sûr qu'elle on perdu en autonomie et que du coup on en obligé d'en faire plus, il y en a pas mal des cueilleuses ou de manutentionnaires qui pourraient faire une partie du boulot des chefs de ligne, pas tout mais des trucs comme mettre les bonnes cagettes le long de la ligne où vérifier les contenances, etc. Comme ce sont les chefs de ligne qui font ça ils n'ont plus de temps pour nous aider à la technique et du coup nous on n'a plus de temps pour le reste, c'est vrai que c'est un peu un cercle vicieux et que chacun se retrouve un peu seul. »*

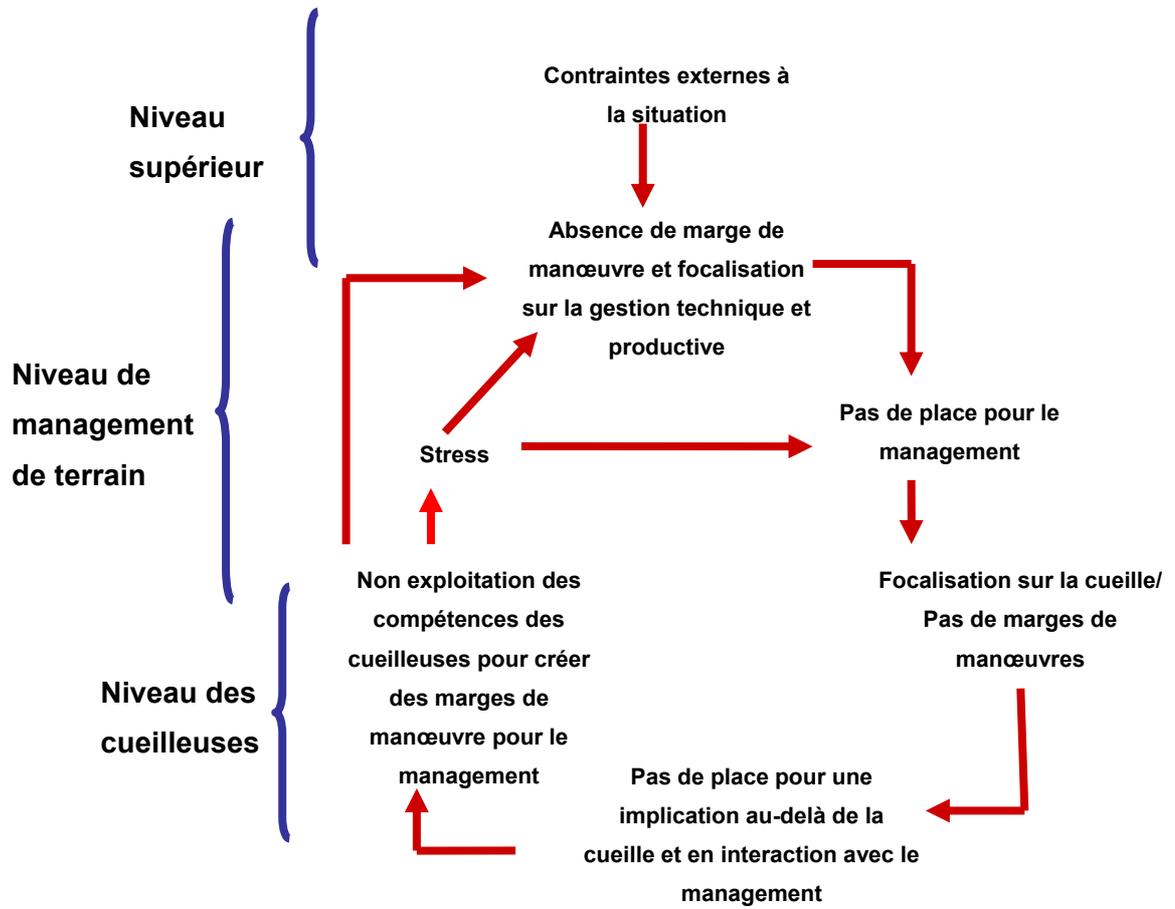
Il résulte de cela une dynamique récessive qui se traduit par la suppression des marges de manœuvres, tant au niveau des opérationnels que de l'encadrement et qui empêchent toute possibilité d'en mettre en place. Dans ce cas, et comme le présente le schéma ci-dessous, la focalisation sur la réalisation technique du travail et sur la gestion des contraintes techniques et immédiatement productives, notamment au niveau de l'encadrement, ne laisse pas de place pour une action managériale de pilotage des compétences des cueilleuses et de pilotage d'une implication de leur part qui irait au-delà de l'activité restreinte de cueille.

---

<sup>4</sup> Des verbatim issus d'entretien avec des cueilleuses et déjà cités précédemment illustrent cela :

*« On met le tablier on prend le matériel, on cueille, on fait attention à ce qu'on fait il faut le coup d'œil et le coup de main mais après c'est toujours pareil on cueille »*

*« On décide de rien nous les chefs nous disent et voilà, il n'y a pas d'autonomie, de toute façon on n'est pas au courant »*



## Conclusion

Notre démarche théorique nous a amené, pour analyser la question des liens entre la santé au travail, principalement regardée ici sous l'angle du stress, et le management, à pointer le rôle que joue l'existence de marges de manœuvre, permettant des prises de distance, des prises d'initiative, la construction d'arrangements organisationnels. L'étude du cas des ateliers de cueille de champignons frais de l'entreprise France Champignon nous amène à avancer la thèse que moins l'encadrement dans sa définition du travail des équipes et des opérationnels se donne l'occasion de « faire du management » plus il se prive de ressources opérationnelles utilisables dans les processus de gestion de l'activité productive et plus il prend le risque d'une intensification de sa propre activité de gestion des processus en question et plus, enfin, il prend le risque de subir un stress croissant.

Il ne s'agit pas de nier l'existence de déterminant du stress tels que les traits de caractère ou la sensibilité émotionnelle des individus. Toutefois il s'agit de mettre en évidence le fait que le fonctionnement organisationnel et la situation de travail qui en résulte, détermine largement la capacité des acteurs à appréhender les contraintes qui pèsent sur la réalisation de leur activité, et à résoudre les tensions et paradoxes qui se présentent à eux et génèrent stress et blocage de l'implication. Ici, l'existence, ou, dans le cas étudié, l'absence, de marges de manœuvre joue un rôle déterminant. Or la création de ces marges de manœuvre et leur pérennisation n'est pas sans poser de questions. En premier lieu, il s'agit de souligner, comme le montre le cas de France Champignon, que l'enjeu se situe au niveau de l'interaction et de l'articulation entre les parties de l'organisation. En d'autres termes nous avançons ici l'idée que ce sont les marges de manœuvre, donc l'autonomie et les possibilités élargies d'implication, laissées aux opérationnels qui offrent la possibilité de dégager des marges de manœuvres au niveau de l'encadrement et que de ce fait un élément déterminant est la capacité de cet encadrement à avoir une véritable action managériale, notamment de pilotage de l'autonomie des opérationnels et de gestion de leur compétences. En second lieu, la question se pose de la pérennisation de ces marges de manœuvres et de leur pilotage donc du dispositif organisationnel, de son fonctionnement et de son animation.

## Bibliographie

- Alter N., *L'innovation ordinaire*, PUF, Paris, 2000.
- Ashford B. (1989), "The experience of powerlessness in organizations", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, n°43, p.207-242.
- Askenazy. P (2004), *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Seuil.
- Aubert N., Pagès M., 1989, *Le stress professionnel*, Paris, Klincksieck.
- Barker J., « Tightening the iron cage : concertive control in self-managing teams », *Administrative Science Quarterly*, 38, 1993, p.408-437.
- Becker H., *Les outsiders*, Métailié, Paris.
- Baudelot C, & Gollac M., (2003), *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris.
- Chen P.Y. et Spector P.E. (1992), « Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use », *Journal of Occupational organizational Psychology*, n°65, p.177-184
- Clergeau C., Geffroy-Maronnat B., Pihel L., (2007), « Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail. Etude exploratoire au sein d'une PME », *18<sup>ème</sup> Congrès AGRH*, Fribourg.
- Clergeau C., Detchessahar M., M. Devigne, J-P. Dumond, L.Honoré et B. Journée, (2006), « Transformation des organisations et santé des salariés, proposition d'un programme de recherche », *17<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH*, Reims, novembre 2006.
- Clot Y., (1999), *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF, Le Travail Humain.
- Cox. T, Griffiths. A-J, Randall. R. (2002), *Intervention to control stress at work in a Hospital staff*, Sudbury, HSE Books.
- Dejours C. (1993), *Travail : usure mentale*, Paris, Le Centurion (2<sup>ème</sup> éd : 1993, Paris, Bayard).
- Durand J-P, (2003), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, le Seuil.
- Goffman E. (1961), *Encounters*, Bobbs Merrill, Indianapolis.
- Goffman E. (1975), *Stigmantes*, Editions de Minuit, Paris.
- Gollac M. (2005), « L'intensité du travail : formes et effets », *Revue économique*, n°2, vol56, mars.
- Honoré L. (2000), « Figures de la transgression des règles dans l'entreprise », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n°61.
- Honoré L. (2002), « Déviance, discipline et gestion du risque comportemental », *Revue Sciences de Gestion*, N°35, p.111-136
- Honoré L. (2006), "Déviance et contrôle des comportements", *revue Finance-Contrôle-Stratégie*

Honoré L., (2007), « Modernisation des organisations et contrôle des comportements : quels liens et quels enjeux », *Revue Française de Gestion*

Ouchi W., « A conceptual framework for the design of organizational control systems », *Management Science*, vol.25, p.833-848, 1979

Stimec A., Bertrand T., Michel X., Detchessahar M., (2007), « Contribution à la compréhension des facteurs organisationnels et managériaux de la santé au travail : le cas d'une usine d'un équipementier automobile », *18<sup>ème</sup> Congrès AGRH*, Fribourg.