Santé au travail et performance durable :
Rapport au risque et mode de communication

Arnaud Stimec et Xavier Michel[1]

Communication acceptée pour le **congrès 2010 de l'AGRH** à Saint-Malo.

Résumé :
Atteindre des performances durables est un enjeu majeur dans un monde confronté à une complexité croissante et des risques multiples. Mais 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). Aujourd'hui, la plupart des établissements industriels adoptent un ou plusieurs traits du *lean management* incriminé mais avec des effets en terme de performance et de santé au travail très variables. A travers trois études de cas, notre propos est de comprendre en quoi le management et l'organisation peuvent contribuer à expliquer les différences observées. Nous nous attacherons en particulier, en nous fondant sur les résultats d'un premier travail, à analyser les différences en termes de communication dans l'activité et de rapport au risque. Cette comparaison permet d'esquisser trois profils.

Mots clefs : Santé, performance, communication, risque, réflexivité

---

[1] LEMNA, Université de Nantes. Les études de terrains ont été menées dans le cadre du projet collectif SORG (Santé Organisation Gestion des ressources humaines) financé par l'ANR et piloté par l'Université de Nantes.

Introduction

Les nouvelles organisations du travail apparaissent aujourd'hui particulièrement révélatrices de la tension entre la recherche de la performance et ses conséquences, en particulier quant à la santé au travail. Si la question des risques psycho-sociaux intéressait encore peu les DRH récemment (voir baromètre 2008 de Liaisons Sociales[2]), elle affecte cependant des variables du tableau de bord RH : absentéisme, turnover,… Le phénomène est d'importance (plusieurs points de PIB selon les études du BIT) mais les points d'entrée sont nombreux : hypercompétition et intensification (Askenazy et al., 2006), déresponsabilisation vis-à-vis du coût de la santé (Askenazy, 2004), voire remise en cause de certains modes de production (par exemple Valeyre, 2006). La réflexion peut cependant être renouvelée en prenant en compte deux considérations. D'une part, la plupart des causes et préconisations renvoient le phénomène au niveau sociétal (ou au mieux à des décisions de direction générale) ou au contraire au niveau de l'individu (gestion du stress par le coping). D'autre part, on observe des écarts importants sur des sites confrontés aux mêmes modes de production réputés pathogènes. Nous faisons l'hypothèse que le management (l'animation des personnes, la communication…) peut justifier au moins en partie les variations observées. Nous recherchons donc à travers des comparaisons, l'impact du mode de management et de la communication. **Il s'agit de repérer dans des organisations de type nouvelles organisations (*lean management*) affichant (ou ayant affiché) des niveaux de performance élevés, des traits associés à la durabilité de la performance, en particulier à travers la santé des salariés.** Après avoir situé les principales approches de la santé au travail en rapport avec le management puis situé notre démarche (1), nous décrirons les trois trajectoires singulières des entreprises étudiées (2) qui seront mises en perspectives avec leurs rapports au risque (3) et au mode de communication structurant (4). Les conséquences et implications sont ensuite discutées.

[2] En 2008, selon l'enquête Liaisons Sociales – CSC, les risques psycho-sociaux constituent seulement pour 4% des DRH un axe prioritaire contre 42% en 2009 (avec toutefois une question sensiblement différente) !

1. Santé au travail : l'impact du management et de l'organisation[3]

1.1. Les grandes approches de la santé au travail

La littérature consacrée aux déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail présente plusieurs grandes orientations. Une premier courant, occupé principalement par des sociologues et des économistes, 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 ; Askenazy et al., 2006 ; Gollac, 2005). Une seconde approche vise à repérer les modes productifs concrets et leurs effets (Valeyre, 2006). Il apparaît que les organisations apprenantes sont moins pathogènes que les organisations en lean (organisations au plus juste). Mais est-il impossible d'être une organisation apprenante avec un mode de production en lean ? Et comment passe-t-on de l'un à l'autre ? Ces approches ont l'inconvénient de soulever des points souvent hors de portée du gestionnaire (chef d'entreprise, responsable des ressources humaines…) qui n'a pas prise sur la régulation de l'économie globale ou même sur les choix stratégiques élaborés en dehors de sa zone d'autonomie. A l'opposé, certains gestionnaires ont la tentation de nier la dimension qui les concerne et vouloir réduire la santé au travail à des fragilités individuelles que l'on peut au mieux renforcer par du renforcement individuel, par exemple des formations.

Entre le macro et le micro, notre partie pris est de privilégier le niveau correspondant au champ d'action du chef d'entreprise ou des managers. Les facteurs déjà repérés sont nombreux (Detchessahar et al., 2010a) : 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), degré de participation… Au-delà de certains travaux s'inscrivant dans la clinique de l'activité (Clot, 1999), la description des modalités concrètes permettant de penser une transposition de ces facteurs restait rare jusqu'au développement de

[3] Nous faisons le choix de limiter cette section au maximum afin de laisser de la place aux études de cas. Nous renvoyons notamment à l'une de nos co-contributions pour un approfondissement de la question (Detchessahar et al., 2010).

travaux récents (Abord de Chatillon et Bachelard, 2005 ; Ughetto, 2007 ; Detchessahar et al, 2010b).

Ces travaux mettent en avant notamment 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, 1989). Il apparaît que selon que la manager met en œuvre un management de proximité dialogique, en particulier dans l'activité et pas uniquement dans des temps formels, les contraintes de l'activité et les effets sur la santé se trouvent amplifiés ou atténués. Mais l'organisation ne peut s'en remettre strictement à la chance d'avoir ou non un manager capable de trouver la posture idéale. De plus, ces travaux montrent dans la lignée d'Yves Clot (1999) comment des empêchements organisationnels nuisent à ce que ce travail se fasse (pauses alternées qui empêchent l'échange sur le travail, postes de travail empêchant le soutien et la coopération…).

1.2. Notre démarche : associer performance durable, rapport au risque et modes de communication

Il apparaît donc utile, de manière complémentaire, de rechercher en quoi une organisation peut favoriser le management de proximité, nécessaire non seulement pour amortir les contraintes de l'activité mais aussi pour rendre compte des limites avant que le corps n'en témoigne (TMS, accidents, troubles cardio-vasculaires liés au stress…). La recherche du type idéal d'organisation performante est une préoccupation majeure et ancienne. Il est tentant de vouloir s'inspirer d'un modèle présentant de bons résultats. Or, il apparaît que la performance présente n'est pas toujours un indicateur de la performance à venir (Miller, 1994). Il suffit pour s'en convaincre de reprendre la liste des entreprises ayant décroché le prix de l'excellence (Peters et Waterman, 1983) et dont les variations de performance ont été largement commentées. Dans les années qui ont suivi, les performances boursières y ont été moins bonnes que l'ensemble des entreprises en difficulté de taille comparable (Clayman, 1987). Il peut aussi exister des coûts cachés, notamment humains (Aubert et Gaulejac, 1991 ; Dejours, 2000, 2005) qui peuvent avoir un impact sur la performance future ou être supportés par un collectif plus large, engendrant une déresponsabilisation (Askenazy, 2004).

Notre démarche s'appuie sur le constat que trois entreprises industrielles, jugées très performantes par leurs mandants, ont connu dans les années suivantes des évolutions très contrastées du point de vue de la santé au travail, se traduisant pour la première par un décrochage important au niveau de la performance. Ces trois entreprises ont un mode productif largement inspiré du management au plus juste (lean management) mais leurs dynamiques managériales et organisationnelles sont pourtant très différentes. Afin de structurer la comparaison, nous nous appuierons sur un premier travail effectué auprès de responsables qualité et santé (Stimec et Michel, 2008) car ce sont des acteurs placés précisément à l'interface des contraintes productives et des réalités humaines. Ce premier travail avait conduit à retenir deux dimensions, le rapport au risque[4] et les interactions communicationnelles, qui apparaissaient en congruence en définissant trois types de relations structurantes :

Tableau 1 - Rapport au risque et mode de communication structurant – 3 types d'entreprises

Type d'entreprise	**Perception du risque & mode de gestion dominant**	**Mode de communication structurant**
I	Un cercle d'experts restreint définit les règles et les comportements adéquats (a). Les contradictions exprimées sont niées, perçues comme une déviance ou font l'objet d'un arbitrage par des experts ou autorités internes (b). Les objectifs à court terme et la conformité formelle restent prioritaires.	Education et injonction La négociation est considérée comme une déviance.
II	Idem I (a) mais les contradictions peuvent être gérées dans des espaces institués ou existants à certains niveaux de l'organisation	Négociation de 1er degré (du marchandage à la décision conjointe) et débat. L'affirmation de la règle reste prédominante dans certains espaces, notamment avec les

[4] Il ne s'agit pas ici de risque financier ou de risques majeurs mais de risques tels que : non-conformité des pièces, accident, non atteinte des objectifs…

		opérateurs.
III	Le risque fait partie de l'activité normale. L'activité réelle est non seulement différente de ce qui est prescrit mais cela apparaît même souhaitable. La contradiction est perçue comme un moteur de changement et de performance.	Négociation de 2ème degré (de la décision conjointe à la réflexivité). La règle est souvent co-construite et adaptée à chaque fois qu'elle se heurte à des contradictions.

1.3. Notre méthodologie : comparer trois sites industriels

Trois entreprises se rapprochant de chacun des trois idéaux-types proposés ont fait l'objet d'études de cas approfondies (Yin, 1989 ; Huberman et Miles, 1991). Les deux premières entreprises ont été étudiées dans le cadre d'un vaste projet de recherche collectif[5] et se sont avérées très révélatrices respectivement du type I et du type II. Nous appellerons la première *Equipe* (un équipementier automobile de premier rang) et la seconde *Bobine* (une entreprise du secteur chimie). Pour chaque entreprise, nous avons combiné observation du travail et des lieux de concertation (CHSCT, comité de direction, réunion de début d'*Equipe*…), entretiens individuels avec un échantillon diversifié et conséquent (70 entretiens pour *Equipe* et 90 pour *Bobine*) et une analyse documentaire.

La troisième entreprise a été recherchée afin de pouvoir s'inscrire dans le profil III. Le réseau des partenaires a été mis à contribution pour identifier une entreprise se rapprochant du profil III. Cette entreprise, que nous appellerons *Appareil*, conçoit et fabrique des appareils ménagers. Pour cette dernière, les données correspondent en l'état à une approche plus ciblée que pour les deux premières. Elle consiste en une série d'entretiens avec des membres de l'encadrement de la direction générale, responsable de production, chef d'atelier, ergonome, observation du travail et données contextuelles. Une étude menée par l'ARACT Pays de Loire (Tayar et Cholez, 2007) permet de compléter et corroborer nos observations en intégrant en particulier le point de vue des opérateurs. Deux ans après ces premières collectes de données, une deuxième étude,

[5] Etude SORG (Santé, Organisation, Ressources Humaines), financée par l'ANR et pilotée par le Laboratoire d'Economie et Management de l'Université de Nantes.

plus approfondie (50 entretiens, 300 questionnaires, groupes de focus, observation, analyse documentaire), se poursuit depuis décembre 2009 et vise à confirmer les observations et leur caractère durable[6]. Les enquêtes se déroulent principalement en 2006 – 2007 et couvrent la période 2003 – 2007.

2. Trois entreprises industrielles, trois trajectoires

Les trois entreprises ont pour caractéristiques communes d'être des entreprises de manufacture industrielle, impliquant un travail répétitif en 3x8 ou en 2X8 (*Appareil* a renoncé au 3X8 en évaluant que le coût réel sur la santé était plus important que les gains). Toutes les trois sont soumises à une logique de pression économique forte dans un contexte mondialisé les incitant à développer des outils d'organisation et de rationalisation du travail afin d'assurer leur compétitivité. Elles ont reçu une certification qualité et possèdent un service qualité ainsi qu'un ingénieur responsable de la sécurité. Elles sont toutes les trois interpellées ou mobilisées à des degrés divers autour de la problématique des facteurs sociaux du travail : problèmes de maladies professionnelles, d'accidents du travail, de gestion des contrats précaires, de motivation, d'absentéisme. Elles constituent en cela un groupe relativement homogène ce qui permet une comparaison à condition de tenir comptes des contingences spécifiques.

Le niveau de performance atteint par chacune d'elle est élevé (ou l'a été) selon les indicateurs courants mais aussi et surtout à l'intérieur du groupe dont elles font partie, où elles apparaissent comme le site de référence. **L'hypothèse sous-jacente de la typologie issue des focus groupes est que la réflexivité favorise le bien-être et l'engagement au travail, en permettant de mieux cerner les limites, donner du sens au travail, assurer de la reconnaissance et faciliter les adaptations**. Nous nous attacherons à mettre nos observations en rapport avec des indicateurs clefs de performance intermédiaire tels que l'absentéisme ou la rotation du personnel. Nous tiendrons compte de contingence locales (par exemple le marché de l'emploi) et serons attentif à l'évolution des ces indicateurs plutôt qu'à leur valeur absolue.

---

[6] Ces données seront disponibles sous peu et pourront compléter les données présentées ici à l'occasion du congrès.

2.1. Trois entreprises dont la performance est plus ou moins durable

2.1.1. Equipe ou l'épuisement rapide

Équipe est un site industriel de 300 personnes créé en 2003. L'entreprise appartient à une branche équipement automobile d'un groupe international. Elle fabrique des éléments intérieurs de véhicules : intérieur de porte, tableau de bord... L'usine est composée d'un atelier d'injection de pièces plastiques et d'un atelier d'assemblage. Les deux ateliers travaillent en 3x8. L'usine a réussit à atteindre la performance souhaitée par le groupe au bout de 3 ans. Elle apparaît même pendant quelques temps comme un modèle pour les autres usines. « *Mais à quel prix ?* » nous dira-t-on. En effet, depuis 2003, les accidents du travail (taux de fréquence passant de 16 à 31 en 2 ans) et les maladies professionnelles (essentiellement des troubles musculo-squelettiques – TMS dont 16 cas recensés en 2006) n'ont cessé d'augmenter. Le tout conduit à un absentéisme total de plus de 20%. L'absentéisme et les fluctuations du nombre d'opérateur en fonction des impératifs de production nécessitent de faire appel à un nombre important d'intérimaires (de 30 à 50% des équipes de production). Pour les personnels en CDI/CDD on enregistre une rotation du personnel comprise entre 13 et 25%. Après le départ du premier directeur début 2006, la fonction à été assurée par un directeur par intérim, un directeur qui est resté 3 jours (« *quand il a vu l'ampleur de la situation il a décidé de ne pas rester…il avait l'air bien pourtant* » nous dira la DRH), le suivant a tenu 1 an avant d'être remplacé. Le DRH a changé une fois, le responsable logistique deux fois. L'instabilité du personnel peut donc être constatée tant au niveau des salariés que de l'encadrement et se traduit par des temps importants de vacances des postes. La fonction de responsable sécurité n'a été instituée qu'en 2005. Dans ce contexte la qualité et la productivité, à l'origine de l'excellence du site, sont maintenues, mais le site perd de l'argent en 2007. Le responsable du contrôle de gestion estime notamment que les coûts directs liés à l'absentéisme sont de 450k€.

2.1.2. Bobine, une performance significative mais des signes de fragilité

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. Ces activités de fabrication sont

menées dans l'unique usine du groupe[7] dans trois ateliers fonctionnant en 3x8 avant d'être commercialisés dans le monde entier et principalement en Europe. Cette grosse PME de 450 salariés a, au moment de l'étude, un actionnariat familial et 90 années d'existence. 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. Au cours de la période étudiée, ce site de production voit sa production augmenter de 40% et devient la « vache à lait » du groupe, lui assurant un retour aux bénéfices. Le travail s'intensifie, les ateliers passent du 2x8 au 3x8, on rajoute des équipes de week-ends sur un des ateliers. Depuis 2005 on recherche la performance sur les taux de rendement synthétique (TRS) qui ont progressé de 5% et l'entreprise investit 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 *Equipe*. L'étude sur les risques psychosociaux indique que 50% des opérateurs sont dans une situation tendue au sens de Karasek (1979) contre 55% pour Equipe[8]. La situation apparaît pourtant nettement moins inquiétante que pour *Equipe : l*e 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 %. La rotation du personnel est de 16,5 % en 2005 (24,8 % pour *Equipe*) et les démissions représentent 2 % du personnel (contre 6 % pour *Equipe*). L'équipe de direction est stable et se renforce (le taux d'encadrement augmente de 30%). On peut donc en déduire qu'un certain nombre de démarches entreprises par la direction ont un effet modérateur. On peut toutefois s'inquiéter, dans la durée, d'un risque de dégradation à l'image d'*Equipe*. C'est précisément ce qui motive l'accueil de l'équipe de recherche.

2.1.3. Appareil, une performance durable ?

Appareil est un des sites industriels d'un groupe européen, naguère entreprise familiale. Le site comporte 600 salariés complétés par une centaine d'intérimaires en fonction des périodes pour « *écrêter les fluctuations de production sur l'année* ». Cette entreprise a plus de 80 ans d'existence.

---

[7] Il existe d'autres sites de production mais qui ne concernent pas l'activité chimie constituant la première étape du processus.

[8] La mesure du travail tendu dit « isostrain », c 'est à dire tenant compte de la variable modératrice du soutien social est même meilleure pour Equipe, probablement du fait de la cohésion des opérateurs avec leurs chefs d'équipe.

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 d'appareils ménagers complexes (prix de vente autour de 2000€) qui sont assemblés à travers différents ateliers de production à la chaîne.

Cette entreprise à entamé depuis cinq ans une démarche de valorisation de ses ressources humaines et d'amélioration de sa compétitivité qui s'est accélérée ces deux dernières années « *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 à 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. Et donc on a décidé de se lancer dans le QSE* » nous dit le directeur du site.

Au même titre qu' *Equipe* (démarrage) ou Bobine (restructuration), *Appareil* a du faire face à des changements importants. En 1988 l'entreprise atteignait un niveau de productivité inférieur de 20% à celui de ses concurrents. 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). L'usine a dû se défaire d'activités pas assez rentables et ainsi repositionner certains opérateurs. La politique adoptée depuis 2002 a consisté dans une refonte majeure du dispositif de gestion des ressources et de l'organisation des chaînes de production. Entre 2002 et 2006, la production a augmenté de 41% avec des effectifs stables (mais des redéploiements). Appareil bénéficie d'une excellente image auprès du groupe et devient un site de référence. Le directeur vient de bénéficier d'une promotion qui témoigne de la satisfaction vis-à-vis du site.

Le 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 en s'intéressant à son environnement de travail général, donc comment on améliore cet ensemble* » nous dit son directeur. La santé au travail y devient une priorité et se traduit 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 (moins de 6,26%) ainsi que les arrêts de travail (de 1,06 à 0,77 % du temps de travail). La rotation du personnelle est de 7% en 2006 (>13% pour *Equip* ou *Bobine* à la même époque). Et le directeur constate, depuis ces dernières années, que les opérateurs vont jusqu'au bout de leur temps de travail avant de prendre leur retraite ce qui n'était pas le cas il y a encore quelques années. 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 (Tayar et Cholez, 2007).

Notre projet est de repérer comment ces entreprises se distinguent du point de vue du rapport au risque et de la communication. Il s'agit de rechercher dans quelle mesure cela peut être associé aux facteurs psychosociaux et à leur impact sur la performance.

3. Le rapport aux risques : santé-sécurité, qualité, ergonomie.

Afin de mieux comprendre les trajectoires des trois entreprises, nous allons explorer les relations spécifiques qui se développent quant à la manière d'appréhender les risques santé – sécurité (3.1), la qualité (3.2) ou l'ergonomie (3.3). Il s'agit ensuite de repérer le vécu au travail qui en découle et les possibles conséquences pour les performances de l'entreprise. Cette démarche nous semble fondée par le fait que les questions de santé au travail, constituent pour l'entreprise un risque (il est question de risques psychosociaux). Il nous semble important d'élargir la question à la qualité parce que la qualité est un trait d'union entre la performance et la personne au travail, mais aussi parce que notre démarche exploratoire (Stimec et Michel, 2008) indiquait une congruence dans l'appréhension de l'ensemble des risques.

3.1. Les fonctions santé – sécurité

Les trois entreprises disposent toutes les trois de fonctions santé – sécurité et qualité. Mais si l'importance des services peuvent en partie s'expliquer par la taille des entreprises, la nature de la mission est révélatrice de rapports au risque différents. Chez *Equipe*, au moment du

lancement du site, la fonction sécurité ne s'inscrit manifestement pas dans les priorités. Le document unique, obligation réglementaire de recenser les risques SST, a été réalisé en deux jours par une entreprise extérieure. Un travail de mise à niveau est réalisé en se fondant principalement sur le port des équipements de protection individuelle (EPI) et la mise en place d'une fiche sécurité pour chaque poste.

De son côté, *Bobine* a nettement pris conscience des enjeux de santé et sécurité. Des investissements matériels importants sont réalisés pour traiter les risques incendies, sécurité au travail et environnement, compte tenu des quantités importantes de solvants inflammables manipulés. Si ce risque chimique, plus important que chez *Equipe*, peut en partie expliquer une démarche volontaire, il est manifeste qu'elle touche aussi les risques ordinaires et associe les salariés. La mise en place d'un dispositif de management des risques santé sécurité, environnement conduisant à une certification selon les normes ISO14001 et OHSAS18001, se traduit par un réel pilotage de l'entreprise à travers des outils de rationalisation auxquels les salariés sont largement associés. L'entreprise recrute sur la période, un chef de service avec deux ingénieurs sécurité environnement à temps pleins complétés par des techniciens affectés dans les différents ateliers et en permanence un ou deux ingénieurs stagiaires.

3.2. La qualité

En ce qui concerne la qualité, *Equipe* est certifiée selon les exigences du secteur automobile (au-delà des exigences ISO9001). Cependant la qualité est essentiellement basée sur un niveau contrôle / assurance. Le système qualité est séparé de la réalité de l'organisation, « *il n'y a pas de transversalité* » nous dit la responsable système qualité. On observe donc un système très prescrit et pour lequel même le contrôle qualité en fin de production entretien volontairement des zones floues : « *non il n'y a pas de photothèque des défauts produits parce que cela inciterait le client à en demander toujours plus* » indique un agent qualité. Selon un commercial il y a en effet « *un jeu du chat et de la souris permanent* » avec le client principal dont on peut repérer les répercussions internes. Les agents chargés du contrôle en bout de processus manquent de moyens et semblent dépassés par des check-lists très complètes qu'ils finissent par ne plus suivre. Tant au niveau du contrôle, de la procédure que du système qualité, et comme pour la santé / sécurité, nous avons une approche centrée sur l'expert et impliquant peu les opérateurs.

Comme pour la sécurité, *Bobine* a développé une stratégie qualité, elle est certifiée ISO 9001. Elle a développé son processus d'écoute des réclamations clients, de consolidation du contrôle qualité d'un bout à l'autre de la chaîne et de mise en œuvre du programme d'amélioration continue de la qualité sur les défauts récurrents ou sur la réduction des rebuts. Des contradictions peuvent néanmoins apparaître avec le système d'incitation directement lié aux contraintes de production : « *si la machine est sale certain 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 ; or celui qui vient après, cela va bien fonctionner pour lui et il va faire un bon TRS.*» nous dit un opérateur.

3.3. L'ergonomie

Pour l'évaluation ergonomique des postes, *Equipe* fait appel là encore à une expertise extérieure qui se limite à trois jours d'intervention. Le seul groupe de travail associé est composé des mêmes acteurs que le CHSCT. Les opérateurs n'y sont pas associés et l'on se fonde exclusivement sur une visite d'entreprise. Le responsable SST se retrouve donc assez seul à porter une démarche dont la plupart des salariés ignorent même l'existence. Des réunions ergonomies on lieu trois fois par an sur une journée. La lecture des comptes rendus indique une représentation du risque santé très centrée sur la règle et l'expert interne, de temps en temps externe mais sans s'en approprier les résultats ou les méthodes. La gestion est très fortement centrée sur les indicateurs synthétiques sur lesquels est évaluée l'usine au niveau du siège.

De manière contrastée, la question ergonomique est chez *Appareil* relayée par un ergonome dont le travail complète celui des responsables santé-sécurité et qualité. L'intériorisation de l'enjeu ergonomique est tel que c'est de la bouche du responsable production que l'on entend : « *Ne pas considérer l'ergonomie comme uniquement le traitement des gestes et postures mais intégrer l'ergonomie dans la réflexion complète du travail, de centrer tous nos efforts autour de l'homme. C'est que l'opérateur se sente bien dans son milieu, se sente bien avec ses collègues, se sente bien avec ses horaires, donc c'est de bien penser à l'aménagement du temps de travail, de bien penser les lignes, d'avoir des lignes à taille humaine pas d'avoir des lignes d'assemblage avec 50 personnes mais tendre vers des lignes de 15 personnes maximum. Aujourd'hui c'est 15 personnes, demain ça sera maximum 10 personnes sur les lignes d'assemblage. Donc des lignes autonomes sans un poids hiérarchique fort. Donc des gens qui*

s'entraident et des gens qui sont conscient de leur objectif et de ce que cela représente à court et à moyen terme pour leur développement personnel comme pour le développement de l'entreprise ».

Entendre un tel propos d'un responsable de production peut sembler inhabituel et contraste avec les entreprises *Equipe* ou même *Bobine*. Dans le premier cas, il manque le soutient déterminant du directeur du site, ce qui crée des conflits de choix entre production, qualité et sécurité. Dans le second cas, l'attachement parfois rigide aux règles peut produire des insatisfactions et un certain désengagement vis à vis d'une ergonomie qui est pour le coup principalement centrée sur les gestes et posture.

3.4. L'impact sur les salariés et leur santé : exigences multiples et contradictions

Chez *Equipe*, le vécu des salariés traduit l'accumulation d'exigences multiples (flux tendus, polyvalence, qualité,...), de contradictions (un opérateur dispose de trois fiches distinctes pour la méthode, la qualité et la sécurité) avec de faibles latitudes. L'appropriation et la synthèse de ces trois injonctions n'est pas prise en charge. Par ailleurs, les réactions de la direction face à l'absentéisme croissant qui en découle sont révélatrice du type I décrit plus haut, prenant la forme d'injonctions et même d'un contrôle social accru. Ainsi nous observons par exemple des formes de culpabilisation des absences dans la manière dont les indicateurs d'absentéisme sont communiqués au personnel présent, dans la façon dont sont relatés les échanges dans le cadre des entretiens de ré-accueil suite à une absence prolongée ou dans l'insistance auprès des personnes en arrêt. Le conflit est ouvert avec le médecin et l'inspection du travail.
Par ailleurs, l'hétéronomie est très forte. Le directeur du site doit obtenir l'aval du siège pour ne serait-ce qu'engager un intérimaire. Il en est de même pour les choix de production. « *Des tas d'experts du groupe viennent nous expliquer comment faire* » nous dit un responsable production dans le cadre du lancement d'une nouvelle ligne de production « *mais au bout du compte cela nous fait perdre plus de temps qu'autre chose* ». In fine, les contradictions, non gérées, conduisent certains cadres à entretenir 4 versions différentes pour un même indicateur en fonction des interlocuteurs interne usine ou siège. A ce titre, le directeur et le contrôleur de gestion seront licenciés pour avoir manipulé les chiffres.

En ce qui concerne *Bobine*, beaucoup de salariés apprécient la reprise en main et le recadrage de mauvaises habitudes, ils 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, si 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 ce qui est 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 ; Exemple : Tout à l'heure, pour démonter un tuyau je suis monté sur un porte bobines électriques : c'est stable, je ne pouvais pas tomber ; je suis monté, j'ai coupé le tuyau, le gars de la machine m'a redescendu : tout s'est bien passé ; mais il n'y a pas le droit, la sécurité serait passée, j'aurai eu un avertissement. Normalement, j'aurais dû aller chercher un escabeau de l'autre côté de l'usine, que je revienne avec - il est assez lourd et j'ai des problèmes de dos - donc je perdais ¾ d'heures* ». Ou bien : « *si la machine [dysfonctionne], je n'ai pas tout le temps 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* ».

Chez *Appareil*, le directeur est porteur d'une vision différente : « *c'est à dire je ne fais pas un jour de la qualité, le lendemain de l'environnement, le 3ème jour de la sécurité.* » Il ajoute qu' « *il a fallu le repenser, le réactualiser* [le système de gestion de la sécurité qui était essentiellement fondé sur la réglementation], *avec la collaboration des superviseurs, également des opérateurs. Car la notion fondamentale que l'on veut, c'est que ça s'appuie sur une réalité, à savoir sur le travail réel comme on l'entend en matière d'ergonomie, c'est à dire ce n'est pas le travail imaginé par les gens des méthodes, qui disent que le travail en théorie se fait de telle ou telle manière, non, faut prendre en compte la situation réelle sur le terrain* ». Sur le plan du rapport au risque, Equipe, Bobine et Appareil s'inscrivent respectivement dans les profils I, II et III proposés en première partie, c'est à dire d'un risque géré de manière hétéronome par des experts et une faible prise en compte des contradictions emergeant dans le travail réel, perçues comme déviance (profil I), d'une atténuation de ce modèle par une participation instituée de manière limitée (profil II) ou d'une intégration du risque dans l'activité à l'image des organisations à haute fiabilité (Weick) où la contradiction est une contribution à la fiabilité et à la performance, où le facteur humain n'est pas le maillon faible mais celui ou celle qui le plus souvent rattrape les erreurs et gère les incohérences (profil III).

4. Le mode de communication structurant

Le mode dominant de communication chez *Equipe* est très vertical et prescrit à tous les niveaux : siège / site; comité de direction / services; services / opérateurs. Au niveau des opérateurs la communication repose presque exclusivement sur l'éducation et la sanction, sauf dans une certaine mesure avec les chefs d'équipe ou les responsables d'îlots avec lesquels il y a une véritable cohésion de groupe. Les propos des opérateurs vis à vis de cette communication monologique sont particulièrement durs : « *on est considéré comme du bétail ici* », « *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* » nous disent les opérateurs.

Les espaces d'échanges collectifs sont rares. Les pauses alternées et la structuration du temps et de l'espace de travail les rendent difficiles. Il y a néanmoins un temps hebdomadaire appelé « t*eam board* ». Il s'agit principalement d'un monologue de 5 minutes du chef d'équipe qui transmet les consignes ou quelques informations clefs 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.

En contraste, les tableaux de bords sont chez Bobine un espace d'information et d'échange que les opérateurs s'approprient : « *Nous on a des communications hebdomadaires ce n'est pas vieux, car on manquait de communications, et on a une réunion mensuelle pour les TRS*[9]*,… on pose des questions à la fin des communications et les réponses sont ensuite affichées. Cela fonctionne et nous permet d'être au courant*. » Les équivalents des team boards y sont appelés « management visuel ». Les questions sont affichées avec un engagement de réponse. Des précisions nouvelles peuvent être demandées. Cela évite aux yeux 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*

[9] Taux de Rendement Synthétique.

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. Cela fait six mois environ. Il y a trente personnes, on arrive à se voir régulièrement, je vois les personnes une fois par jour, on se dit Bonjour, on discute, mon bureau est dans l'entrepôt, les gars n'hésitent pas à venir me voir. J'ai mis en place un cahier, pour qu'ils notent les anomalies ». Beaucoup de témoignages indiquent que l'on peut faire remonter les problèmes, à tous les niveaux, et avoir une réaction rapide, à condition d'avoir des arguments précis et factuels.

Il y a une adéquation objectifs-moyens forte et négociable au niveau du management supérieur. Mais la reproduction de cette pratique aux échelons inférieurs est plus aléatoire en fonction des responsables et des personnes (sentiment de mise à l'écart des anciens). Le contraste avec les modes communicationnels antérieurs réside dans la co-existence d'un surcroit d'autorité (« *[avant], il y avait de l'abus à l'extrême, ça ne pouvait pas durer* ») et d'un surcroit de dialogue (« *il n'y a pas besoin de trois heures pour avoir une réponse ; on arrive avec nos idées, il nous donne les siennes, cela va vite ; on est vite orienté »)*. Dans ce cadre, et notamment sur les questions de sécurité ou d'investissement, la marge de négociation est réelle pour ceux qui sentent pouvoir disposer des moyens de le faire (langage, données, assertivité).

Cependant, les plus anciens, habitués à un type de relation plus traditionnel, n'osent pas et en même temps souffrent de ne pas être associés : « *il y a des anciens qui ont des choses à dire, moi, quand j'ai commencé mon métier, j'écoutais les anciens, je m'imprégnais de tout ce qu'ils disaient tout en apportant du nouveau* ». En pratique, il y a le cercle de ceux qui osent ou peuvent participer, et celui de ceux qui se sentent exclus de ce fonctionnement. De plus, la communication prend insuffisamment en charge les dimensions subjectives et symboliques, touchant notamment la reconnaissance au travail : « *un directeur qui passe devant nous sans nous dire bonjour* » ; « *bonne journée, je suis satisfait de toi aujourd'hui, cela vaut un billet de 100 Francs* ».

Chez *Appareil*, la direction exprime une conviction forte de la nécessité d'un dialogue permanent à tous les niveaux de l'organisation. Les opérateurs témoignent que cette direction est « *plus ouverte au dialogue* ». C'est aussi la position syndicale : « *la porte est ouverte, la direction écoute, pas de problème pour être reçu* ». Autour de l'activité, un effort important de mobilisation des compétences nécessaires est engagé. Il s'agit d'agir en amont au stade de la conception et dans un principe de concertation intégrant l'ensemble des parties prenantes y compris les opérateurs : *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 » indique le superviseur d'atelier. On retrouve la même idée d'implication, de transparence, de confrontation des points de vue dans la manière d'analyser les accidents de travail ou les incidents de la part de l'ingénieur sécurité.

L'espace est lui-même structuré pour favoriser les interactions sur le travail (Detchessahar, 2001). Le niveau de réflexion sur la dimension humaine et son expression concrète sur la dernière ligne de production développée est significative de ce point de vue : « *on peut avoir deux personnes qui vont se retrouver dos à dos c'est à dire qu'ils vont pouvoir discuter en même temps qu'ils travaillent, ça peut être de la discussion comme ça à tout va mais cette discussion à tout va favorise la construction du collectif, c'est plutôt appréciable. Le partage d'expérience aussi. Sur certains points : "là je n'y arrive pas. Est-ce que tu peux m'aider ?" Donc l'aspect entraide qui peut entrer en jeu sans pénaliser tout le reste de la ligne, c'est surtout ça qui est appréciable. Donc on ne peut pas parler d'isolement. On peut plutôt parler de favorisation de collectif. Ce qu'on peut dire sur ce type de ligne c'est que les personnes sont nettement moins dépendantes les unes des autres. A savoir qu'on peut doubler, la personne ne devient plus bloquante. On peut favoriser plus favorablement l'intégration d'une personne dans une équipe, sachant qu'elle ne va pas devenir bloquante, qu'elle ne sera pas l'objet de tensions dans l'équipe et pour la production et également de faire en sorte de garder une espèce de fluidité dans cette production et donc garantir l'efficacité de la ligne grâce à cela* ». Ces efforts sont généralement bien perçus du côté des opérateurs. Ils indiquent qu'ils apprécient qu'il y ait une présence accrue sur le lieu de travail et une ouverture du dialogue qui permet même à la controverse de s'exprimer sans compromettre la continuité du travail.

Chez *Equipe*, la communication prend principalement la forme de l'injonction et la négociation est en générale évitée ou empéchée (profil I). Chez *Bobine*, des espaces de négociation (ou de régulation autonome) existent mais sont limités et restent couverts par la prédominance de la régulation de contrôle (profil II). En contraste, Appareil connaît de nombreux espaces de régulation conjointe et autonome où les contradictions et les controverses peuvent s'exprimer et se gérer. Ces espaces sont tant formels qu'informels (profil III).

5. Discussion

La comparaison de ces trois entreprises permet de faire le constat d'une certaine congruence entre la performance durable, le rapport au risque et les modes de communication. On y retrouve avec quelques nuances et surtout des précisions les profils présentés dans la première partie. Les études de cas suggèrent l'hypothèse d'une performance d'autant plus forte et durable que l'entreprise se rapproche du type III. En faisant du risque un moteur de changement et en plaçant le dialogue au cœur de l'activité, les entreprises de type III (ou plus exactement celle qui s'en rapprochent), favoriseraient la réflexivité, l'apprentissage et aussi la prise en compte des salariés. La performance y serait davantage durable car risquant moins de subir à terme les coûts cachés, en particulier relatif à la santé au travail mais aussi en favorisant une meilleure mobilisation de l'intelligence collective.

Cette réflexivité n'implique pas la disparition des autres démarches de communication mais plutôt une évolution. Ainsi les démarches de type « éducation », dominante dans une forme verticale pour l'entreprise de type I, est chez *Appareil* un socle dont la vocation vise à permettre de mieux penser ensemble le travail. Loin décliner, le nombre de jour de formation a été multiplié par dix pour les cadres et par trois pour le reste du personnel entre 2002 et 2005. La formation commence au poste de travail et se décline en trois temps : formation générale pour les nouveaux comme pour les anciens, une formation spécifique au poste, piqûres de rappel pour maintenir la vigilance, possibilité d'accéder en autonomie à une plate-forme de formation et à des données en fonction des aléas rencontrés que l'on doit gérer. A un moindre niveau, le parcours d'entreprise chez *Bobine* s'inscrit dans la même perspective. En phase de généralisation pour les opérateurs au moment de l'étude, ce parcours de deux jours permet aux bénéficiaires de découvrir l'ensemble des métiers de l'entreprise, favorisant ainsi le décloisonnement et la possibilité de resituer son travail dans un ensemble plus vaste.

On peut toutefois s'inquiéter du risque du tout négociable et de la perte de repère (qui dirige ? qui régule ?) et d'efficience (temps passé à barguigner ?) que cela pourrait engendrer. Chez *Appareil*, si il y a des cahiers de suggestions avec indicateurs de suivi des réponses, une politique de porte ouverte et des rapports informels[10], il n'y a toutefois pas disparition des normes ou règles. Au contraire, l'informel, le dialogue et la participation sont compris comme

[10] Tutoiement presque généralisé, pas de distiinction de couleur des blouses (bleu / blanc) comme chez Equipe...

des contreparties d'équilibre : « *ça nous force par le caractère normatif à avancer et à changer les habitudes, par contre c'est un carcan qui laisse peu de place à des implications personnalisées du personnel. C'est pour ça qu'en parallèle de cette démarche structurante, on a facilité et favorisé l'initiative de petits projets souvent issus d'initiatives individuelles* ».

Le type III constitue un idéal type (entreprise appréhendant la contradiction comme une contribution) qu'Appareil n'atteint que partiellement. L'interrogation des opérateurs montre notamment que si ils perçoivent un certain nombre d'efforts, il leur semble difficile de pleinement s'inscrire dans la bulle de réflexivité qui associe le management supérieur et le management intermédiaire. Ils ne comprennent pas toujours que des propositions ne soient pas retenues. Or, si la réflexivité implique que l'expertise et la règle ne soit plus pensées dans un cercle restreint, cela ne saurait impliquer que tout doit être négocié et co-construit sans tenir compte des domaines de compétences et des prérogatives de chacun. Il y a là une ambiguïté à gérer qui peut être source de contradictions mal perçues.

L'encadrement lui-même éprouve parfois une difficulté similaire à impliquer : « *c'est très dur car on veut donner de l'autonomie, de la responsabilité aux gens mais ils n'en veulent pas, c'est très difficile de les faire bouger* ». Il apparaît que les anciennes habitudes pèsent encore car les opérateurs « *avaient appris à se taire* » (Tayar et Cholez, 2007). De plus, comme nous l'avons déjà montré ailleurs (Detchessahar et al., 2010b), la participation des opérateurs s'obtient souvent mieux dans l'informel et dans la proximité de l'activité que dans une salle de réunion. De plus, l'un des paradoxes de l'ouverture du dialogue est que dans un premier temps, les acteurs vont exprimer des plaintes qui auparavant étaient retenues et qui peuvent faire douter le management de la démarche. L'encadrement de proximité apparaît-il majoritairement prêt à entendre ces plaintes sans le vivre comme une ingratitude ? Enfin et surtout, la discussion sur la discussion semble commencer à faire partie du possible sur des thèmes tels que la reconnaissance au travail. Un manager de proximité reconnaît ainsi qu'il oublie encore trop souvent de signaler « *ce qui va bien dans les réunions du matin* ».

Conclusion

Les études de cas traduisent trois situations contrastées en termes de performance. *Equipe* a manifestement été rattrapée par les coûts de la santé au travail tant le couple exigence de production élevée et forte hétéronomie rend la situation intenable pour les opérateurs comme pour les cadres. *Bobine* présente une situation meilleure mais fortement dépendante de la relation entre le directeur du site et un petit nombre de collaborateurs de confiance. Or, ses relations avec le siège sont tendues ce qui pourrait à terme fragiliser le site. Du côté des salariés, si la participation est effective, le manque de reconnaissance perçu, qui est l'une des fragilités des systèmes de participation (Chevalier, 1991), pourrait à terme se traduire par un déclin. Quant à *Appareil*, la performance apparaît durable et les indicateurs de santé au travail sont au moins jusqu'en 2007 au vert mais il importe de suivre l'évolution de l'entreprise avec le renouvellement en cours de l'équipe dirigeante. Il s'agit en particulier de voir si la dynamique réflexive pourra perdurer. Cette démarche de progrès a été initiée par un premier directeur puis développée par son successeur (et ancien adjoint). Or le directeur à l'origine de la démarche se trouve aujourd'hui promu au sein du groupe qui l'avait soutenu dans sa démarche, groupe qui, après un temps d'observation est tenté d'imposer sa manière de travailler à cette filiale française.

Ces constats ne sont pas généralisables sans réserves. Ils permettent de nuancer la relation automatiquement négative entre nouveaux modes de production et santé au travail, notamment pour ce qui concerne le lean management (Drew et al., 2004), le plus souvent appliqué sous l'angle de la production que du management des ressources humaines. Or, dans le toyotisme original, les contreparties des fortes exigences sont notamment la stabilité de l'emploi et les fortes possibilités de participation. Si les formes du travail contemporain peuvent être pathogènes, c'est donc souvent par méconaissance des équilibres et contreparties nécessaires. Nous recommandons donc que les études fondées sur les grandes enquêtes épidémiologiques, n'opposent pas structurellement l'entreprise apprenante et le lean management. Il serait utile de mesurer sur un échantillon représentatif si les entreprises s'inscrivant (ou se rapprochant) du type III parviennent à maintenir des performances durables et préserver la santé de leurs salariés.

Cette comparaison permet aussi de prolonger des travaux montrant que des espaces de discussion pertinents contribuent à créer les conditions pour que les facteurs managériaux de la

santé au travail trouvent une juste expression sans avoir recours à des artifices rapidement désertés. Pour que le management de proximité puisse jouer ce rôle, il importe que le rapport au risque et les interactions communicationnelles soient portées et pratiques par la direction elle-même. Le premier cas montre que la direction en est empêchée car elle-même ne dispose pas de latitudes. Les outils participatifs deviennent donc rapidement purement formels. Le second cas montre que ce n'est possible que tant que le directeur du site obtient des latitudes particulières en ayant établi un lien direct avec l'actionnaire familial de référence. Mais la réflexivité s'arrête à un cercle d'acteurs autour du directeur du site et ne concerne par les opérateurs. Du côté du troisième cas, la légitimité des dirigeants et l'inquiétude de la société mère vis-à-vis du système social français a conduit à laisser des latitudes à la direction après le rachat en 2002. Mais la situation étant stabilisée, cette liberté sera-t-elle maintenue ? Ces cas débouchent donc in fine sur des questions de gouvernances au cœur du dilemme récurrent de l'autonomie et du contrôle.

Références

Abord de Chatillon E., Bachelard O.(éd.) (2005), *Management de la santé et de sécurité au travail : un champ de recherche à défricher*, Paris, L'Harmattan.

Argyris C., Schon D. (1978), *Organizational Learning: A theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading MA.

Argyris C. (1993), Knowledge for action. A Guide to overcoming barriers to organizational change, Jossey-Bass, San Fransisco.

Askenazy P. (2004), *Les désordres du travail*, Seuil, Paris.

Askenazy P., Cartron D., Coninck (de) F., Gollac M. (2006), *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès.

Aubert N., Gaulejac V. (1991), Le coût de l'excellence, Seuil, Paris.

Chevalier F. (1991), *Cercles de qualité et changement organisationnel*, Economica, Paris.

Clayman D., In Search of Excellence : The Investor's Viewpoint, *Financial Analysts Journal*, May-June 1987, pp.54-63.

Clot, Y., (1995). Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie. Deuxième édition 1998. Paris, la Découverte.

D'Arcimoles C.H. (2003) Diagnostic financier, ressources humaines et création de valeur, In J. Allouche (Ed.), *L'encyclopédie des ressources humaines*. 303-323. Paris, Vuibert.

Daubas-Letourneux V. et Thébaud-Mony A., 2002, *Organisation du travail et santé au travail dans l'Union Européenne,* Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Office des publications officielles des communautés européennes.

Dejours C. (2000), *Travail – usure mentale*, Bayard, Paris.

Dejours C. (2005), *Le facteur humain*, Paris, PUF, Que sais-je, Paris (4ème édition).

Detchessahar M. (2001), Quand discuter, c'est produire. Pour une théorie de l'espace de discussion, *Revue française de gestion*, janvier-février, n° 132, 2001, pp. 32-43.

Detchessahar M., Le Loch C., Minguet G., Stimec A. (2010a), « Les déterminants organisationnels de la santé au travail », in Abord de Chatillon (dir.), Management de la santé et de la sécurité au travail, Vuibert, à paraître.

Detchessahar M., Devigne M., Stimec A. (2010b), « 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*, à paraître.

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

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

Miller D. (1994), What happens after success : the perils of excellence, *Journal of Management Studies* 31:3 May 1994, pp. 325 -358.Reynaud, J.-D. (1989), *Les règles du jeu - L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
Peters T., Waterman W. (1983), *Le prix de l'excellence*, Intereditions, Paris.Tayar E., Cholez C. (2007), *Analyse rétrospective des actions de prévention chez [Appareil]*, Restitution de recherche-action, ARACT des PAYS de la LOIRE et CRISTO, document non publié.

Valeyre A., (2006), 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.