



**HAL**  
open science

# Quelle appréhension des risques psycho-sociaux par le personnel d'encadrement industriel? Le cas des chefs et des responsables d'exploitation dans une usine agro-alimentaire

Émilie Pageot

► **To cite this version:**

Émilie Pageot. Quelle appréhension des risques psycho-sociaux par le personnel d'encadrement industriel? Le cas des chefs et des responsables d'exploitation dans une usine agro-alimentaire. Sociologie. 2021. dumas-03450092

**HAL Id: dumas-03450092**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03450092>**

Submitted on 25 Nov 2021

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

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



UNIVERSITÉ DE NANTES

# Quelle appréhension des risques psycho-sociaux par le personnel d'encadrement industriel ?

LE CAS DES CHEFS D'EQUIPE ET DES RESPONSABLES D'EXPLOITATION DANS UNE USINE  
AGRO-ALIMENTAIRE  
EMILIE PAGEOT

**Présenté par Emilie Pageot**

Sous la direction de Mme Fabienne PAVIS, Maître de conférences en sociologie.

Mémoire en Sciences Humaines et Sociales, mention Sociologie

Master 2 Santé et Conditions de travail

Année 2020-2021

## Remerciements

Je souhaite remercier sincèrement toutes les personnes qui m'ont accompagné au cours de mon Master 2 et de mon alternance.

Merci à Fabienne Pavis, ma directrice de mémoire, pour sa disponibilité, ses conseils et son soutien tout au long de ma réflexion et tout au long de cette année.

Merci également à mon tuteur pendant cette alternance. Sa passion pour son métier et son dynamisme m'ont permis de passer une alternance riche en découvertes et en échanges.

Je tiens à remercier toute l'équipe encadrante qui m'a accompagné tout au long de mon alternance. Grâce à eux j'ai pu être immergée dans une expérience professionnelle enrichissante.

J'adresse des remerciements particuliers aux chefs d'équipe et responsables de production qui m'ont partagé leurs savoirs-faire. Ils ont su se montrer disponibles pour cette enquête et toujours prêts à m'aider

Emilie Pageot

# Sommaire

<b>Remerciements</b> .....	<b>0</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>4</b>
<b>Chapitre 1 : L’entreprise <i>Les Bouchées</i> comme terrain d’enquête</b> .....	<b>6</b>
1- Décrypter le fonctionnement d’une organisation complexe .....	6
A - <i>Les Bouchées</i> : Une entreprise séculaire à la production industrielle .....	6
B - Le passage d’une usine à l’autre : quelles conséquences pour les salariés ?.....	13
C - Le mise en place de la formation « TRAME » pour accompagner les responsables industriels à la suite du déménagement .....	15
2. Un personnel d’encadrement industriel soumis aux risques psychosociaux.....	17
A - Vers une problématique et des hypothèses de recherche .....	17
B - <i>Les Bouchées</i> comme terrain d’enquête, les différents moyens d’investigation.....	20
C - La « food-defense », une difficulté pour enquêter : .....	26
<b>Chapitre 2 : Les conditions de travail du personnel d’encadrement :</b> .....	<b>29</b>
1- La formation TRAME et les risques psychosociaux.....	29
A - Présentation de la formation TRAME .....	29
B - Les facteurs de risques psychosociaux selon Rapport du Collège d’expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail dirigé par Michel Gollac.....	32
C - Les 5 piliers essentiels du travail humain. ....	35
2- La spécificité du travail d’un manager de proximité dans l’entreprise <i>Les Bouchées</i> .....	37
A- Qui sont ces chefs d’équipe et responsables de production ? .....	37
B - Qu’est-ce que le management de proximité ? .....	40
C - Entre chef d’équipe et subordonné hiérarchique : la position ambivalente des managers de proximité .....	47
3 – Le personnel d’encadrement touché par les risques psychosociaux .....	52
A - Leurs conditions de travail selon mes observations.....	52
B – L’Etat des lieux liés à la formation TRAME : .....	64
B – 1 : La construction de « l’état des lieux » :.....	64
B – 2 : Les résultats des états des lieux pour ces deux groupes .....	65
<b>Chapitre 3 : La perception par le personnel d’encadrement de leurs conditions de travail.....</b>	<b>68</b>
1- La confrontation aux RPS dans le travail du personnel d’encadrement : entre acceptation et naturalisation :.....	68
A – Une description des difficultés en lien avec les RPS : .....	68
B- Une naturalisation et une individualisation des risques psychosociaux rencontrés .....	77
C- La motivation au travail : entre la peur du quotidien et l’envie de « challenge » : .....	81
2 – Une confrontation aux RPS auparavant menant à une relativisation des conditions de travail actuelles : .....	84

A – Le déménagement et son impact sur les conditions de travail des personnels d’encadrements : .....	84
B – La connaissance des RPS dans leur vie professionnelle précédent <i>Les Bouchées</i> .....	87
<b>Conclusion .....</b>	<b>90</b>
<b>Annexe : .....</b>	<b>93</b>
<b>Références bibliographiques :.....</b>	<b>94</b>
<b>Glossaire : .....</b>	<b>95</b>

## Introduction

Ce mémoire a été rédigé lors de ma dernière année de master de sociologie « Santé et conditions de travail » à l'université Nantes. Une année, entre septembre 2020 et septembre 2021, pendant laquelle j'ai suivi des cours à l'Université, ou en visioconférence au vu de la situation sanitaire en 2020. Cette formation s'est déroulée en alternance (7 jours en entreprise, 3 jours à l'Université ou à la maison) dans une entreprise que nous appellerons *Les Bouchées* (nom anonymisé). Une alternance se déroulant du 28 septembre 2020 au le 10 septembre 2021.

*Les Bouchées* est une entreprise agroalimentaire. Elle est située dans le Grand Ouest. Le site ainsi décrit est neuf. En effet, l'entreprise *Les Bouchées* a changé de site industriel récemment. Une transition d'un an entre le site industriel historique (construit dans les années 60) et le site actuel. Aujourd'hui le production est centralisée sur le site décrit dans ce mémoire.

J'ai été rattachée au service sécurité plus précisément au poste d'alternante « prévention et sécurité », on me nomme parfois assistante sécurité. Mon tuteur est le coordinateur sécurité de l'entreprise, Yoan (nom anonymisé). J'ai eu pour principale mission de mettre à jour de nombreux documents règlementaires en sécurité comme le document unique, les fiches de sécurité au poste ou encore le plan de stockage des produits chimiques, les gestions des équipements de protection individuel ou encore la rédaction d'audits internes appelés « audits atelier ». J'ai participé aux différents rituels sécurité. Mes missions m'ont donné accès à tous les « recoins » de l'entreprise et à de nombreuses pratiques professionnelles, ce qui m'a permis d'en faire mon terrain d'enquête sociologique.

Ma première volonté pour cette recherche était d'aller au maximum « sur le terrain ». Lors de mon Master 1, j'avais réalisé un stage dans une entreprise agro-alimentaire de Vendée. Cependant j'avais dû réaliser 3 mois sur 6 en télétravail. J'ai donc été cette année très friande d'observations sur le terrain. J'ai passé beaucoup de temps dans les ateliers de l'entreprise pour mes missions. Le statut de l'alternance me permettant certaines libertés comme celle de prendre des notes lors des réunions ou de poser de nombreuses questions sous la protection d'un statut d'étudiante en apprentissage.

J'ai pu cette année travailler avec des acteurs divers : le service qualité, le service recherche et développement (R&D), le service ressource humaine (RH) ou encore le service logistique. Tous les professionnels de ces services supports ont été mes premiers collègues de travail, tous réunis dans un open-space. De plus, grâce à la rédaction des fiches de sécurité au poste ainsi que différents affichages sécurité j'ai travaillé de nombreuses fois avec les chefs

d'équipes des différents secteurs de l'usine. Cela m'a également donné l'opportunité de discuter avec de nombreux opérateurs ou conducteurs de ligne en atelier. Ma participation aux TOP<sup>1</sup>, à l'analyse de différents accidents et ma présence sur le terrain m'ont également permis de travailler de nombreuses fois avec le service maintenance.

Mes premiers mois chez *Les Bouchées* ont été intenses en découvertes et réflexions. Tout était étonnant, je ne savais pas où regarder, quoi regarder. Ce sont ces premiers mois qui ont été les plus enrichissants mais aussi les plus flous dans ma recherche. Ils ont d'ailleurs été pour moi les plus épuisants étant à la fois chargée de plusieurs missions pour l'entreprise, devant prendre des notes sur mes journées pour mon journal de bord mais également devant répondre au travail universitaire demandé pour nos cours. Malgré tout, je me suis vite focalisée sur un métier en particulier : celui de chef d'équipe. Etant mes premiers interlocuteurs lors de mes venues dans les ateliers, ils ont été mes premiers collègues de travail en production. Dans le même temps nous avons suivi ensemble une formation appelé TRAME : Travailler Mieux Ensemble centrée sur les risques psychosociaux et sur leurs conditions de travail. Ce qui m'étonnait le plus, c'est qu'ils étaient toujours disponibles même lorsque je venais à l'improviste alors qu'ils semblaient débordés. Ils étaient les premiers interlocuteurs lors d'une analyse d'un accident de travail ou encore lors d'application de règles sécurité ou même qualité. Ces derniers sont chapeautés par deux responsables d'exploitations. Eux aussi m'ont intrigué, ils étaient toujours en réunion, au téléphone mais malgré tout très présents en production également. Ils ont également participé à la formation TRAME.

La recherche qui suit se déroule donc dans l'entreprise *Les Bouchées* et porte sur les chefs d'équipe et responsables d'exploitation.

Dans un premier temps nous présenterons l'entreprise *Les Bouchées*. D'une manière générale, il y est présenté son organisation ainsi qu'une présentation de l'enquête sociologique développée dans ce mémoire. Dans une seconde partie, nous nous focaliserons sur les conditions de travail du personnel d'encadrement. Cette partie abordera les spécificités du management de proximité mais également les risques psychosociaux auxquels sont confrontés les responsables industriels. Pour terminer, une troisième partie sera consacrée à la vision qu'ont ces responsables sur leur travail et s'ils considèrent vivre des risques psychosociaux lors de la réalisation de leur travail.

---

<sup>1</sup> Les TOP ateliers sont des rendez-vous de 15 minutes, hebdomadaire, où se réunissent les chefs d'équipes, responsables d'exploitation, maintenance, laboratoire qualité et service sécurité pour échanger autour des événements de la veille.

## Chapitre 1 : L'entreprise *Les Bouchées* comme terrain d'enquête

### 1- Décrypter le fonctionnement d'une organisation complexe

#### A - *Les Bouchées* : Une entreprise séculaire à la production industrielle

L'aspect historique de l'entreprise est constamment mis en avant sur son site internet et sur les bâtiments.

En 2021, l'entreprise est encore décrite comme une organisation voulant faire perdurer les traditions, le savoir-faire culinaire. Cela fait rêver n'est-ce pas ? Travailler sur des produits bruts, dans le respect des traditions...

#### A – 1 : L'entreprise en quelques chiffres

La production industrielle de cette usine nécessite un grand nombre de salariés : *Les Bouchées* en compte 173. Plus des deux-tiers d'entre eux sont ouvriers et ouvrières. Les autres catégories professionnelles présentes sont, en ordre décroissant, les agents de maîtrise puis les cadres et enfin les employés (voir annexe n°1). Une large majorité des salariés bénéficie d'une stabilité d'emploi puisque 165 d'entre eux sont en CDI. Sur le mois d'avril, nous pouvons ajouter aux effectifs les intérimaires avec 33,67 EQTP (équivalent temps plein).

Côté fabrication, fini les petits chaudrons pour produire, les cuiseurs sont immenses à tel point que l'un des risques premiers pour les salariés est de chuter du haut de ces cuiseurs. En moyenne 180 tonnes de matières sont produites à la semaine.

Cette entreprise<sup>2</sup>, qui a pour statut « société par action simplifiée », ne présente aucun chiffre d'affaire, ni sur les sites officiels, ni au sein des réunions de communication.

#### A - 2 : Une structure entrepreneuriale complexe

*Les Bouchées* appartient au groupe *La mer et la terre* (nom anonymisé). Il regroupe 3 marques : *Les Bouchées*, *Le rustique*<sup>3</sup> (nom anonymisé), dont le capital est détenu par *Les Bouchées*, et *Le Pêcheur*.<sup>4</sup> Le directeur des opérations de *Les Bouchées* est également le

<sup>2</sup> Dans le langage courant, avec les employés de *Les Bouchées* nous parlons de « l'usine » ou de « l'entreprise », les deux sont utilisés au même titre c'est pourquoi il en sera également ainsi lors de cette recherche.

<sup>3</sup> Entreprise fabricant des saucissons secs

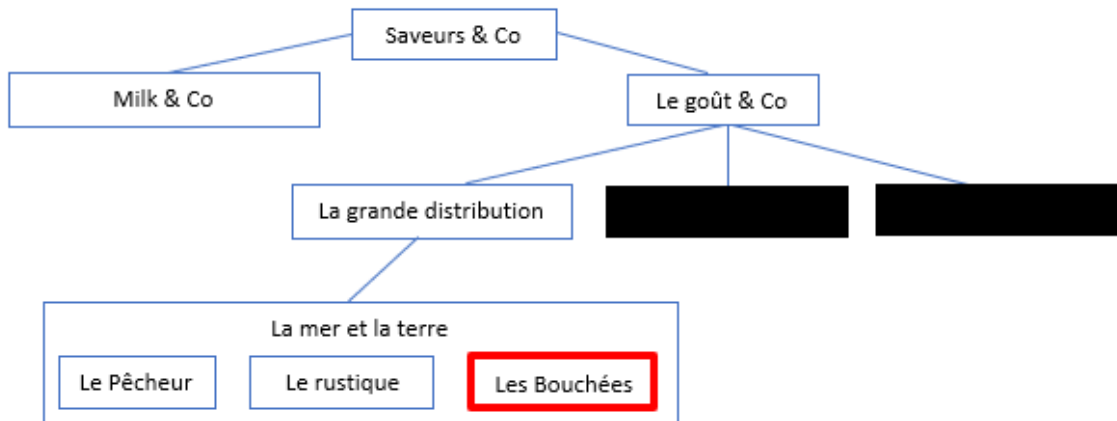
<sup>4</sup> Entreprise fabricant du surimi



directeur des opérations de *La mer et la terre*, nous l'appellerons M. Michel. Le directeur général de *La mer et de la terre* est M. Clément (nom anonymisé).

D'une manière générale *Les Bouchées* appartient au groupe *Le goût & co* dans lequel s'inclut la filiale *La mer et la terre* où se situe *Les Bouchées*.

**Titre : Schéma de la structure entrepreneuriale *Saveurs & Co* auquel appartient *Les Bouchées***



Source : Reconstitution par E. Pageot

### A – 3 : L'organisation de la production et l'accidentologie chez *Les Bouchées*

L'usine *Les Bouchées*, est organisée de manière à produire en « marche en avant ». Ce système qualité oblige la production à s'organiser de manière à ce que les produits avancent toujours dans les ateliers. La viande arrive par des camions en réception du côté gauche de l'usine pour ensuite être emmené vers la cuisson puis le dosage, le conditionnement et enfin être expédié par la logistique à l'opposé de l'usine.

Nous développerons en parallèle l'accidentologie dans chaque atelier. Il faut savoir que *Les Bouchées* reçoit les objectifs sécurité du groupe *Saveur & Co*. La politique générale de sécurité affiche une ambition de zéro accident. La faisabilité du zéro accident étant presque impossible selon le responsable sécurité, ce dernier propose à la suite un objectif pour l'entreprise. En 2020, alors que l'objectif était de 2 accidents avec arrêt (1 accident pour les titulaires et 1 accident pour les intérimaires), le nombre d'accident avec arrêt a atteint un nombre de 6 (4 – 2). En 2021, l'objectif est le même. En Août 2021, *Les Bouchées* affiche un nombre de 3 accidents du travail avec arrêt (2 titulaires et 1 intérimaire).

### A -3- 1 : Atelier « Découpe – Ingrédients »

Le premier atelier est appelé « Découpe-Ingrédients ». Le chef d'équipe de cette zone est Cyril (nom anonymisé). C'est au sein de cet atelier que la viande arrive. Les carcasses de cochons doivent être découpées afin de pouvoir servir à la préparation du produit. En avril 2021, 18 désosseurs (hors intérimaire), que des hommes, s'activent de 5h30 à 13h pour préparer les cochons. Deux autres femmes sont, elles, en fin de ligne à la suite de la découpe. Ces deux postes s'appellent le découpage et le tri matière. Du côté Ingrédients, les horaires sont les mêmes, 21 salariés vont préparer les matières annexes de la viande : épices, gras, huile. C'est également de ce côté de l'atelier qu'est broyée la viande en fonction des recettes. La volaille y est triée. Dans cet atelier, en avril 2021, 21 personnes (hors intérimaire) y travaillent. Le suivi administratif se fait par deux femmes travaillant au sein d'un bureau à côté de l'atelier qui compte au total 44 salariés (chef d'équipe compris).

En 2020, c'est dans cet atelier que se sont cumulés 2 accidents sur 4 pour les titulaires et 1 accident sur 2 pour les intérimaires, soit au total 3 accidents sur 6. Deux accidents concernent des accidents de circulation avec transpalette électrique, très utilisés dans cet atelier, l'un pour un titulaire et l'autre pour un intérimaire. Le troisième accident a lieu au niveau de la table d'affilage des cochons. Les doigts de l'opérateur se sont retrouvés coincés entre une plaque en métal et le tapis convoyeur permettant de transporter les morceaux de viande. Cet atelier cumule, à lui seul, la moitié des accidents du travail avec arrêt survenu en 2020. C'est également là que la coactivité avec les chariots est la plus forte et où sont regroupés le plus de salariés dans une seule partie de l'usine.

L'atelier affiche un nombre de jours depuis le dernier accident de travail avec arrêt de 160 jours au 5 Juillet 2021, « avec un record de 217 jours sans ATAA ». L'objectif étant d'atteindre dans un premier temps le record atelier.

### A -3- 2 : Atelier « Cuisson »

Poursuivons avec l'atelier Cuisson. Le chef d'équipe de cet atelier est David (nom anonymisé). C'est dans ce dernier atelier que la matière est cuite. Les produits sont versés dans d'immenses cuiseurs et les produits sont préparés pendant au minimum 6 heures. L'atelier tourne en 3/8 et 19 personnes (hors intérimaire), en Avril 2021, y sont embauchées. Dans cet

atelier le risque de projection en tout genre : matières premières, ingrédients, eau, produits chimiques est important. C'est d'ailleurs pour cela que les lunettes de protection y sont obligatoires. En 2020, un accident avec arrêt a lieu dans cet atelier. L'intérimaire a reçu une projection de produits chimiques sur le pantalon induisant une brûlure au deuxième degré sur la jambe. La coactivité y est importante également, l'utilisation de gerbeur<sup>5</sup> y est forte dans une zone étroite. La zone affiche un nombre de jours, depuis le dernier accident avec arrêt (ATAA), de 336 jours sans ATAA avec « un record de 564 jours sans ATAA ».

### A -3- 3 : Atelier « Dosage- Palettisation »

Ensuite, si nous suivons le sens de circulation du produits, la matière après cuisson va en atelier Dosage. C'est au sein de cet atelier que le produit est mis en pot. Le dosage s'effectue sur deux lignes, une troisième est dédiée au graissage. Dans un souci de confidentialité industrielle je ne pourrais pas plus décrire ces machines. Il y a plusieurs chefs d'équipe dans cette zone : Alban, Hugo et, arrivée depuis mai 2021, Chloé (noms anonymisés). L'atelier fonctionne en 3/8.

Lors d'une production standard, les machines de dosage tournent de 5h du matin à environ 20h. Le nettoyage s'effectue la nuit. Il existe cependant ce qu'on appelle des « journées continues » où le dosage continue pendant deux jours, les machines fonctionnent alors la nuit. Les équipes tournent une semaine sur l'autre, les conducteurs du matin font ensuite l'après-midi puis la nuit. Les chefs d'équipe ont le même roulement.

Les chefs d'équipes sont également responsables de l'atelier palettisation. C'est pourquoi nous parlons de chefs d'équipe « Dosage-Palettisation ». Une fois la matière dosée et passée au froid, les pots sont envoyés à la palettisation où ils seront conditionnés dans des barquettes pour ensuite être mis sur palette. Cet atelier suit le rythme du dosage. La palettisation est constituée de deux lignes. Ces deux ateliers sont extrêmement automatisés. C'est pourquoi on appelle les salariés y travaillant des conducteurs de ligne.

En Avril 2021, 36 personnes titulaires (chefs d'équipe compris) travaillent en dosage-palettisation. En 2020, l'atelier dosage fut le lieu d'un accident de travail avec arrêt pour une titulaire, dû à une douleur lors d'un mouvement pendant la réalisation de son travail. En palettisation, un autre accident du travail avec arrêt a concerné un conducteur qui s'est quant à

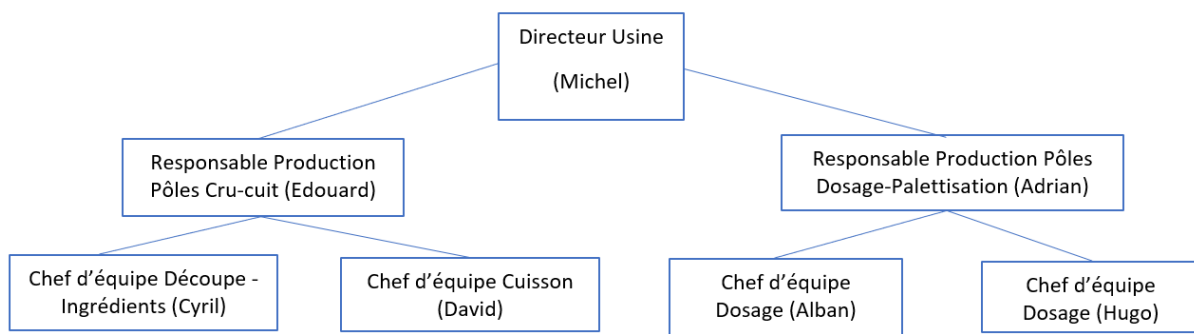
---

<sup>5</sup> Gerbeur : Appareil de manutention permettant de positionner l'une sur l'autre des charges de formes régulières, sur deux ou plusieurs niveaux. (Source : Larousse). Un Gerbeur est un transpalette électrique à haute montée.

lui coincé le pied sur la plateforme du robot palettiseur. Au 5 Juillet 2021, l'atelier affiche « un nombre de jour sans accident du travail avec arrêt de 369 jours », ce qui est dans le même temps son record. Le prochain objectif est donc d'arriver à 2 ans sans ATAA.

Découpe-Ingrédients, Cuisson et Dosage-Palettisation sont les ateliers appelés « de production ». Ce sont les chefs d'équipes de ces ateliers qui sont mes principaux enquêtés. Ces ateliers sont divisés en deux groupes. Pour chacun des groupes il y a un responsable d'exploitation. D'un côté Découpe - Ingrédients et la Cuisson réunis dans le groupe appelé « zone cru-cuit ». Le responsable d'exploitation de cette zone est Edouard (nom anonymisé). Et le second groupe réunit le Dosage et la Palettisation dirigé par Adrian (nom anonymisé).

**Titre : Organigramme des ateliers de production dans l'entreprise Les Bouchées en 2021 :**



Source : Reconstitution par E. Pageot

**A -3- 4 : Atelier « Logistique - Magasin »**

Nous continuons la description de l'usine avec un atelier qui fait suite à la palettisation : la logistique. C'est dans cette zone que les palettes sont stockées au froid avant d'être chargées dans des camions pour être renvoyées vers une plateforme logistique plus importante. Les palettes y seront dispatchées en fonction des commandes des grandes surfaces. Dans l'atelier logistique il fait environs 4°C et la période la plus forte d'activité est entre 10h et 13h. Les camions se succèdent pour l'expédition des palettes. En Avril 2021, 6 salariés travaillent dans cet atelier. En 2020, il n'a connu aucun accident du travail avec arrêt mais au mois de mars 2021, un titulaire est tombé entre des palettes à cause d'un film plastique. Il s'est foulé le poignet.

Depuis début 2021, cet atelier est rattaché au Magasin. Le chef d'équipe de ces deux zones est Charles (nom anonymisé). Le magasin est la zone de réception d'emballages, EPI, produits chimiques etc. Tout ce qui est annexe à la production. Logistique et magasin ont un lien fort avec le service Supply-chain<sup>6</sup> qui a pour mission et de commander pour la production tout ce qui permettra son fonctionnement. Mais ce service est aussi en charge de l'anticipation des commandes de produits à commercialiser, c'est lui qui crée le planning de production (temps de dosage pour chaque recette, temps de changement de format...).

Le service Supply-chain a un rôle central dans l'organisation, son rôle est primordial pour la production. Tous les mercredis matin, production et Supply-chain se retrouve pour échanger sur le plan de charge de la semaine d'après. Ces trois services comptent un total de 20 personnes (hors intérimaire) comprenant les magasiniers, la logistique, le chef d'équipe ainsi que le personnel situé de l'open que sont : le poste d'ordonnancement<sup>7</sup>, le poste de prévisionniste<sup>8</sup>, et la responsable Supply-chain.

#### A -3- 5 : Atelier « Maintenance »

La production ne pourrait pas se dérouler sereinement sans un service indispensable, la maintenance. Ce service a pour mission de réparer les machines que cela soit du préventif ou du correctif. Ils interviennent dans toute l'usine et sont reconnaissables à leurs tenues grises. Ce service a pour chef d'équipe Sylvain (nom anonymisé) appelé aussi « gestionnaire de ressource ». Son responsable hiérarchique est Tristan (nom anonymisé) qui est lui « responsable maintenance ». L'équipe compte en avril 2021, 14 techniciens, uniquement des hommes. Alors qu'en 2020 le service n'avait connu aucun accident avec arrêt et était même récompensé pour ses 2 ans d'activité sans accident avec arrêt, au mois de mars 2021, l'un des techniciens a connu un grave accident. Alors en intervention sur le NEP<sup>9</sup> (Nettoyage en place) pour un changement de pompe, ce dernier s'est retrouvé aspergé de produits chimiques au visage. Après quelques semaines d'arrêt il est revenu au travail sans séquelle mais est aujourd'hui très acteur dans la sensibilisation à la manipulation des produits chimiques.

<sup>6</sup> Selon l'école de commerce ESG : « La supply chain se réfère à la gestion de chaîne logistique garantissant le bon fonctionnement d'une entreprise (on parle de supply-chain management, *SCM* en anglais). C'est cette gestion des tâches et des flux (d'information ou de produit) qui lui permet de maîtriser la production et l'approvisionnement de son produit (auprès du fournisseur) ainsi que respecter ses engagements en termes de délai et de coût (auprès du client) » [en ligne] <<https://www.mba-esg.com/actus/definition-supply-chain-sc>>

<sup>7</sup> Cette personne a pour rôle de recevoir les prévisions de ventes pour les 2 prochaines semaines sur chaque produit du prévisionniste. Son travail est de faire le planning de production en fonction des stocks de marchandise pour livrer les clients en temps et en heure. Il doit prendre en compte les impératifs de personnel, productivité, maintenance, etc et faire en sorte de mixer tout ça pour que le client soit content

<sup>8</sup> Le prévisionniste travaille principalement avec la partie commerciale. Il doit prévoir ce que chaque client va commander tous les jours sur chaque référence (les produits classiques et toutes les promos). Pour aider au calcul il se réfère aux des historiques de commandes. Il doit le faire sur 1 an glissant environ pour les calculs globaux et sur 3 mois pour la partie précise. Une fois le calcul des prévisions fait sur tes 3 mois, il calcule la charge de travail que ça donne aux ateliers. (Ce qu'on appelle ici le PIC, Plan Industriel et Commercial). C'est ce PIC qui peut faire demander des samedi, jours fériés, fermer des lignes, repousser/avancer des gros travaux de maintenance, etc. Le prévisionniste donne ensuite les prévisions précises à l'ordonnancement sur les 2 prochaines semaines pour qu'il fasse son planning.

<sup>9</sup> Système de nettoyage en place est une zone où les produits chimiques sont dilués pour ensuite être envoyés dans les machines, en direct, pour le nettoyage de ces dernières.

### A -3- 6 : Atelier « Laboratoire qualité »

L'usine compte aussi deux laboratoires. Le laboratoire « qualité » qui est chargé des analyses des produits finis et matières premières. Ce sont grâce à ces analyses que les produits seront jugés aptes à la consommation ou non. La cheffe d'équipe de ce service est Morane (nom anonymisé) et compte 6 techniciens de laboratoire qui se relaient de 3h30 du matin à 20h. Un atelier constitué de 3 femmes et 4 hommes. Ce service est complété par un service administratif constitué de la responsable qualité, l'adjointe qualité, une coordinatrice qualité et une alternante qui travaillent dans l'open-space. En revanche, ce service administratif est uniquement féminin.

### A -3- 7 : Atelier « Laboratoire recherche et développement »

Le second laboratoire est celui de la R&D (recherche et développement). Ce service est chargé d'améliorer certains process et recettes de produits mais surtout d'inventer de nouveaux produits. En avril 2021, ce service compte deux techniciens qui travaillent dans le laboratoire et une stagiaire. Ils sont chapeautés par une cheffe d'équipe Sylvie (nom anonymisé) qui est également cheffe de projet. Deux autres chefs de projets travaillent dans l'open-space. De plus, ce service est sous l'autorité de la responsable R&D.

### A -3- 8 : L'open-space

Pour terminer l'open-space, qui se trouve à l'entrée de l'usine réunit tous les services supports et de direction. Le service Supply-chain, qualité et R&D comme nous l'avons expliqué précédemment. Y sont aussi réuni le service « travaux neuf », chargé de l'amélioration des machines et de l'achat de potentielle amélioration (machine, technique etc), deux cadres et une employée s'y affairant. Le service ressource humaine avec trois salariés (dont un alternant), le service sécurité (mon tuteur et moi-même). C'est là aussi que se trouve le bureau d'Adrian responsable d'exploitation Dosage-Palettisation alors que le bureau d'Edouard (zone cru-cuit) se trouve dans le couloir de l'usine menant aux différents ateliers. Un autre pôle concerne le service des achats.

## B - Le passage d'une usine à l'autre : quelles conséquences pour les salariés ?

Sur internet de nombreux<sup>10</sup> articles de presse relatent le déménagement de l'entreprise, de son ancien site industriel vers le tout nouveau. Ce déménagement et ces nouveaux locaux sont décrits de manière idyllique, soulignant les avantages de cette nouvelle installation. C'est d'ailleurs pour cela que nous pouvons lire plusieurs articles publiés à l'occasion de l'inauguration de l'usine en juillet 2019. Nous pouvons par exemple lire ces quelques lignes :

*“ La nouvelle usine ultra-moderne xxxx vient d'être inaugurée à xxx xxx. À plein régime, elle produira 1 pot xxx sur 2 vendu en France”<sup>11</sup>.*

A ma première lecture rien ne me surprend. Comme bon nombre d'entreprises, à leur inauguration, les représentants de la société veulent montrer et vendre leur usine comme étant la meilleure, la plus vertueuse.

Toujours dans le même article nous pouvons lire que l'entreprise a investi dans une salle de sport. A l'image des babyfoots en entreprise, la mise en avant de la création d'une salle de sport promouvoit l'image d'une direction inquiète du bien-être de ses salariés. Cependant, depuis son installation, l'infirmière m'a confié que seule une personne s'était inscrite pour aller dans cette salle de sport. Aujourd'hui elle est fermée à la suite des restrictions gouvernementales en lien avec le COVID-19.

Selon le site internet d'un célèbre radio :

*La nouvelle unité s'étend notamment sur un seul étage. Terminé, donc, le travail fastidieux sur les trois étages de l'ancienne usine pour produire la matière.*

Selon le site internet d'un journal local :

*“On a quitté l'ancien site pour progresser en matière de sécurité alimentaire et pour avoir de nouveaux équipements et ateliers moins accidentogènes pour nos salariés” explique (...), directeur général.*

Si on en croit ces propos, c'est une usine au cadre idyllique. Cependant, nous pouvons souligner dans un premier temps que ces deux articles de presse ont été publiés le même jour. Le jour de l'inauguration publique de l'usine. Un moment clé pour présenter devant les médias et le grand public cette nouvelle usine. C'est à cette occasion qu'ont d'ailleurs été produits les panneaux

<sup>10</sup> Notes issues du journal de bord le Vendredi 2 octobre 2020.

<sup>11</sup> L'action l'Echo

A2 présentant la qualité, la sécurité, l'architecture de l'entreprise. Nous retrouvons encore aujourd'hui, dans les couloirs de l'usine, ces différents panneaux.

Le déménagement a cependant engendré la détérioration des relations sociales entre les opérateurs et la direction mais également l'augmentation importante du nombre d'accidents du travail avec arrêt. Alors que l'entreprise était sous la barre des 4 accidents du travail avec arrêt (ATAA), en 2020 il y a eu 6 ATAA<sup>12</sup> : 2 ATAA concernent les intérimaires et 4 ATAA concernent les titulaires. Les problèmes techniques se sont accumulés entre 2019 et début 2020, ne permettant pas une production à la hauteur des attentes. Alors que le site avait été construit avec l'ambition de produire 13 000 tonnes de matière par an, en 2021 il en produit 9 000 tonnes.

*Yoan (coordinateur sécurité) me dit qu'au moment du déménagement « il a fallu produire coûte que coûte pour tenir les engagements fait à Saveurs & Co lors de l'investissement pour cette nouvelle usine. »<sup>13</sup>*

La détérioration des relations sociales et des conditions de travail encourage l'entreprise à reprendre au plus vite une formation sur les risques psychosociaux. Une formation prénommée TRAME : Travailler Mieux ensemble. Deux groupes seront spécifiquement visés par cette formation : les chefs d'équipe de production et la maintenance. Ces deux groupes ayant été considérés comme « au front » et ayant le plus souffert du transfert. La formation a d'abord commencé pour les chefs d'équipe de production, s'étalant du mois de novembre 2020 au mois de janvier 2021. La formation pour la maintenance n'est pas encore terminée. Lors de la rédaction de cette recherche ils ont encore deux jours de formation en septembre 2021 et octobre 2021.

<sup>12</sup> Description des différents accidents par atelier dans la partie « L'organisation de la production chez Les Bouchées »

<sup>13</sup> Notes issus du carnet de bord le 7 octobre 2020



## C - Le mise en place de la formation « TRAME » pour accompagner les responsables industriels à la suite du déménagement

A mon entretien d'embauche, Yoan, le coordinateur sécurité m'avait confié que si mon profil les avait intéressés c'était parce que justement le Master que je suivais abordait largement les Risques Psychosociaux (RPS). Depuis 2018, l'entreprise *Les Bouchées* met en avant, pour tous les cadres, la formation TRAME : « Travailler mieux ensemble ». Une formation animée par un cabinet, dont le formateur se définit comme : « *Consultant en relation Homme-Travail* ». Ce cabinet est spécialisé dans la prévention des risques psychosociaux (RPS). En novembre 2020, les chefs d'équipe et responsables d'exploitation participent à cette formation. Les sujets tournaient autour de leur travail. J'ai eu l'opportunité d'y participer. Avec mon parcours universitaire cette formation m'intéresse beaucoup puisqu'elle se focalise sur la présentation des RPS et leur prévention.

Un groupe de 4 chefs d'équipe : Cyril, David, Alban et Hugo, les chefs d'équipes de production, accompagnés des 2 responsables d'exploitation : Edouard et Adrian, étaient présents à cette formation qui se déroula en 5 journées. La logique de ce cabinet, si l'on devait la résumer, est de montrer que les RPS et le développement des TMS sont liés et qu'il ne faut pas penser les problématiques rencontrées au travail (problèmes techniques, accidents...) dans un réflexe : Problème – solution. Il faut aussi se tourner vers le travail humain, ce que le travail fait à l'Homme et ce que l'Homme fait au travail. Ne plus considérer l'opératrice ou l'opérateur comme passif mais comme acteur dans son travail. Cinq formations de 7h ont eu lieu avec les chefs d'équipe.

Le 25 janvier, la formation se focalisait sur la présentation de la démarche par les chefs d'équipes au comité SAFETY (nom anonymisé)<sup>14</sup>. Y étaient présentés les avantages de cette technique de travail, ce que les chefs d'équipes et responsables d'exploitation avaient pu soulever comme problématiques et les éventuelles solutions. La question qui avait été posée par le consultant était : comment continuer d'utiliser cette posture au quotidien ?

---

<sup>14</sup> SAFETY est une réunion mensuelle permettant de faire le point sur les différentes actions sécurité réalisées et des actions et missions en cours. Sont présent à cette réunion : le directeur, le coordinateur sécurité, les deux responsables d'exploitation, la responsable qualité, la responsable Supply chain, le responsable achat, le Directeur des ressources humaines et le responsable travaux neufs.

Le 29 mars 2021, rien n'était encore fait, aucun responsable industriel ne me remontent avoir utilisé les techniques de travail fournit par le cabinet. On peut voir écrit dans mon journal de terrain :

*« - Moi : Je ne sais pas si tu es d'accord avec moi Yoann mais pour le moment nous sommes encore sur des discours managériaux*

*- Yoann : Non...(ironie) Non si c'est vrai, en ce moment nous avons un peu la tête sous l'eau et moi le premier, on a du mal à avancer. Franchement on n'a pas le temps »<sup>15</sup>*

---

<sup>15</sup> Extrait du journal de bord le 29 Mars 2021

## 2. Un personnel d'encadrement industriel soumis aux risques psychosociaux

### A - Vers une problématique et des hypothèses de recherche

J'ai tout d'abord porté un intérêt particulier à cette formation RPS visant les chefs d'équipes et les responsables d'exploitation. Me centrer sur cette population de managers intermédiaires très actifs sur le terrain, aux côtés des opérateurs et opératrices et des intervenants des divers services me paraissait stimulant. Du fait de mon rôle professionnel, j'avais pu observer indirectement leur rôle et certaines de leurs difficultés (gestion des mails, téléphone, application des règles) et je me demandais les raisons pour lesquelles ils n'utilisaient pas la formation RPS qui avait pour but de les aider dans la gestion de leur travail au quotidien. Mon questionnement initial forgé lors de cette formation est alors : quelle vision ont les chefs d'équipe et responsable d'exploitation de cette formation ? Cependant, arrêter mon questionnement ici était un peu court voire réducteur : Certains vont la voir comme bénéfique et d'autres comme inutile.

Il est important de noter que les chefs d'équipes sont des managers de proximité, ils ont une position ambivalente entre la place de chef auprès des opérateurs en atelier et d'inférieur hiérarchique face aux responsables d'exploitation. Comme l'indique Lionel JACQUOT, il existe « *deux rôles centraux assumés par le manager de proximité : celui d'intermédiaire d'un côté et celui d'encadrant de l'autre* »<sup>16</sup>.

J'ai pu l'observer, leurs conditions de travail sont difficiles car ils interviennent dans un ensemble de contraintes complexes. Ils jonglent entre la gestion des mails, du téléphone, les problématiques techniques en atelier pour produire ou encore la gestion des congés du personnel. Si l'on prend les 6 facteurs de risques développés par Michel Gollac dans le rapport du collège d'expertise en 2011<sup>17</sup> (voir encadré n°1), nous pouvons penser que « l'intensité du travail et le temps de travail » peut-être un facteur de risque auquel les chefs d'équipe peuvent être confrontés. Cette supposition va dans le sens de l'état des lieux réalisé par le cabinet consultant qui souligne : « *La régulation, l'anticipation et le sens du travail sont des piliers qui*

<sup>16</sup>JACQUOT Lionel, « L'identité clivée des « managers de proximité » : un travail entre violence symbolique et soutien social », *Informations sociales*, n°167, 2011, page 117.

<sup>17</sup> GOLLAC Michel (dir) *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé*, 2014 [en ligne] Disponible sur <[https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_SRPST\\_definitif\\_rectifie\\_11\\_05\\_10.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf)> (Consulté le 12 novembre 2020)

doivent attirer l'attention puisque les plus évalués entre 0 et 5 et/ou notés par quelques personnes avec une note < 3 ».

Encadré n°1 :

Titre : Les 6 facteurs psychosociaux de risque au travail

The infographic is divided into six colored panels, each with an illustration and text describing a psychosocial risk factor:

- 1 Intensité et temps de travail** (Dark blue panel): Surcharge de travail, existence d'objectifs irréalistes ou flous, longues journées de travail, instructions contradictoires, travail en horaires atypiques, imprévisibilité des horaires de travail... Illustration: A person at a desk with a clock and a large number '1'.
- 2 Exigences émotionnelles** (Yellow panel): Tensions avec le public, contact avec la souffrance ou la détresse humaine, exigence de devoir cacher ses émotions... Illustration: A person with a sad face and a speech bubble containing a sad face.
- 3 Manque d'autonomie** (Yellow panel): Faibles marges de manœuvres pour faire son travail, rythme de travail imposé, ne pas pouvoir développer ses compétences, ne pas participer aux décisions... Illustration: A person on a swing set.
- 4 Rapports sociaux au travail dégradés** (Red panel): Relations conflictuelles avec les collègues ou avec la hiérarchie, aucune perspective de carrière, harcèlement moral... Illustration: Two people talking, one with a speech bubble containing a sad face.
- 5 Conflits de valeurs** (Light green panel): Ne pas être fier de son travail, ne pas pouvoir faire un travail de qualité... Illustration: A person with a sad face and a speech bubble containing a sad face.
- 6 Insécurité de la situation de travail** (Dark blue panel): Peur de perdre son emploi, non maintien du niveau de salaire, contrat de travail précaire, restructurations, incertitude sur l'avenir de son métier... Illustration: A person standing on a narrow beam high above the ground.

Source : Site internet de l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité)

L'état des lieux n'a pas été fait sur les responsables d'exploitation spécifiquement. Ces derniers ont été intégrés aux « managers ». Un groupe constitué de 8 représentants de la direction. Nous pouvons souligner que le facteur de risque appelé « Intensité du travail et le temps de travail » touche ces « managers ». Dans l'état des lieux nous pouvons lire : « *L'anticipation et la régulation sont aujourd'hui des piliers fragilisés puisque majoritairement notés avec notes compris entre 1 et 5* ». De plus, mes observations indiquent une intensité du travail forte : lorsque je regarde les plannings des réunions sur les salles, la plupart du temps ce sont les deux responsables d'exploitation qui sont inscrits. Pour prendre un rendez-vous c'est extrêmement complexe puisqu'ils ne sont jamais disponibles. De plus, ils sont joignables même le weekend. D'après ces premières indications, les chefs d'équipes et les responsables d'exploitation semblent subir des risques psychosociaux (RPS).

Notre recherche questionne ce paradoxe : d'un côté, les personnels d'encadrement industriel paraissent subir des RPS, mais de l'autre, ils ne s'emparent pas nécessairement de la formation dédiée à ces problèmes. On peut donc se demander s'ils définissent ou pas leurs conditions de travail au prisme des RPS et s'interroger sur les facteurs qui peuvent expliquer une éventuelle représentation différenciée (entre les uns et les autres) de leurs conditions de travail. Nous pouvons nous demander si les personnels d'encadrement industriel définissent leurs conditions de travail par le prisme des risques psychosociaux. Qu'est ce qui peut expliquer une représentation différenciée par le personnel d'encadrement industriel de leurs conditions de travail ?

La première hypothèse que l'on peut poser est que les conditions de travail des managers de proximité sont difficiles et qu'ils subissent des RPS. Cependant, pris dans leur quotidien de travail, les aléas de la production ou encore la passion de leur métier, ces derniers ne perçoivent pas les risques psychosociaux auxquels ils seraient confrontés.

La deuxième hypothèse que l'on pose est que ce serait la réflexivité sur leur pratique qui favoriserait l'appréhension de leurs conditions de travail en termes de RPS. Cette réflexivité pourrait selon nous avoir deux sources. Soit, elle serait favorisée par l'ancienneté dans l'entreprise. Une ancienneté qui leur permettrait de prendre des distances face à leur rôle ou encore une expérience de nombreux changements dans leurs conditions de travail les ayant déjà confrontés aux Risques psychosociaux ou au contraire leur étant totalement inconnu. Soit, cette réflexivité serait favorisée par l'acquisition d'un capital culturel leur permettant d'explicitier leurs pratiques voire d'avoir déjà rencontré le vocabulaire et la littérature des risques psychosociaux.

B - *Les Bouchées* comme terrain d'enquête, les différents moyens d'investigation

Pour prendre pour objet d'enquête la perception des conditions de travail du personnel d'encadrement industriel et mettre à l'épreuve mes deux hypothèses, j'ai utilisé plusieurs méthodologies usuelles en sociologie.

#### B – 1 : Le journal de bord

Le journal de bord m'a permis de noter chaque jour les faits marquants et les réflexions spontanées. L'écriture de ce journal s'est faite soit pendant la journée, lors de mes pauses ou, lorsque sur mon bureau, je pouvais me poser un peu. Si je n'avais pas le temps j'écrivais le soir. La tenue de ce support a été complexe sur la durée. En effet, au tout début de mon alternance, et alors que mon objet de recherche n'était pas défini, tout m'étonnait. Je notais tout ce que je pouvais observer et qui pouvait nourrir mon futur mémoire. Au fur et à mesure de l'année mon sujet s'étant précisé, mes annotations concernaient les chefs d'équipes et responsables d'exploitation. Mais plus le temps passait plus la prise de note fut pour moi complexe. Mes temps de pause ainsi que mes moments au bureau se sont amenuisés. Montant en compétence à mon poste, mon tuteur m'a donné de plus en plus de responsabilité et le travail qui allait avec. J'étais souvent fatiguée le soir et il était dur pour moi de me mettre sur mes recherches à 19h. De plus, la routine prenant souvent le pas, plus je rentrais dans la vie de l'entreprise plus les choses me sont parues normales, l'étonnement s'estompait. C'est pourquoi vers les mois d'avril-mai j'ai perdu dans la tenue quotidienne de mon journal de bord.

#### B – 2 : Observations

Pour éviter de perdre le fil de mon enquête, j'ai décidé d'assumer un peu plus ma place d'étudiante. Alors que je me montrais très discrète face à mes notes et le sujet de mon mémoire, au mois d'avril, j'ai décidé de demander des observations auprès des différents chefs d'équipes visés par mon enquête. Je suis donc passée d'une posture d'observation participante, en tant qu'alternante au service sécurité, à une posture d'étudiante qui enquête ouvertement.

Pour cette recherche il a été nécessaire d'observer les conditions de travail des chefs d'équipes. J'avais pu prendre quelques notes dans mon journal de bord sur leur manière de travailler lorsque je venais en atelier. Ma mission de mise à jour des fiches de sécurité m'a

permis d'aller dans leur bureau quand j'avais des questions ou lorsque j'avais rendez-vous avec eux. C'était un moyen pour moi de pouvoir observer leur travail. Cependant mes visites étaient souvent courtes et parfois trop focalisées sur la sécurité. C'est pourquoi, j'ai demandé à chacun d'entre eux s'il était possible de les suivre une matinée pour découvrir leur métier et comprendre leur travail. L'objectif de ces observations était de voir comment ils me présenteraient leur travail et s'ils étaient susceptibles de vivre des risques psychosociaux.

J'ai pu effectuer des observations avec trois chefs d'équipe de production sur quatre : Cyril dans l'atelier « Découpe-Ingédients », David dans l'atelier « Cuisson » et Alban dans l'atelier « Dosage-Palettisation ». Avec Hugo la négociation a été plus complexe, nous n'avons tout d'abord jamais trouvé de temps pour se retrouver : moi prise par mes missions et lui par les aléas de la production. Cependant je l'ai également ressenti très retissant face à cet exercice. Je n'ai donc pas insisté.

La première observation s'est déroulée le 26 avril 2021 de 7h à 10h45 avec David en Cuisson. La seconde fut avec Cyril, le 4 mai 2021 de 7 à 10h15 dans l'atelier découpe-Ingédients. Alors que David m'avait expliqué son métier surtout dans le local de supervision de l'atelier, Cyril lui m'avait expliqué ce qu'il faisait en même temps d'agir. La troisième observation s'est déroulée avec Alban le 17 mai de 5 à 10h30. A l'inverse des deux premiers, Alban m'a très peu parlé pendant ma venue. Formant déjà une autre cheffe d'équipe, Chloé, je n'ai pas posé de question, écoutant plutôt les explications qu'il donnait à cette dernière fraîchement recrutée.

Soulignons que toutes ces observations ont débuté au moment de la prise de poste des chefs d'équipe, ces derniers me donnaient rendez-vous à l'heure théorique de leur début de journée. A chaque fois, arrivant pile à l'heure, j'étais en réalité en retard. Ces derniers arrivaient 10 à 15 minutes avant l'heure officielle. De plus, à partir de 10h30 mes observations se sont toutes arrêtées. Chacun d'entre eux ayant des réunions auxquelles ils ne m'ont pas conviée. Sur le moment je n'ai pas insisté ayant déjà été très reconnaissante qu'ils m'offrent de leur temps. Cependant, avec du recul, il aurait fallu que j'insiste un peu plus car ces réunions font partie de leur quotidien. Nous pouvons supposer que pour décrire leur poste, les chefs d'équipes soulignent plus le travail sur le terrain que dans les bureaux.

Ces observations m'ont permis de me faire une première idée de ce que c'était d'être chef d'équipe.

En ce qui concerne les responsables d'exploitation je n'ai pas fait ce genre de demande d'observation car j'ai préjugé que leur agenda ne leur permettrait pas. En effet, il était déjà

complexe pour moi de poser des réunions professionnelles avec eux. De plus, la plupart des réunions auxquelles ils participent sont confidentielles. Le bureau de Adrian, responsable du pôle « Dosage-Palettisation », se trouvant juste à côté du mien j'ai pu l'observer sans lui dire. Pour Edouard, responsable du pôle « zone cru-cuit », je me suis basée sur nos échanges lors du travail. De plus, j'ai pu participer à de nombreuses réunions avec eux me permettant de prendre des notes.

Enfin, comme j'ai pu le préciser, j'ai participé à la formation TRAME. C'est par la concordance entre mon cursus scolaire et cette formation que mon tuteur y voyait une opportunité pour moi, à but pédagogique, de m'impliquer dans cette formation. J'ai alors pris le rôle de secrétaire de séance lors des réunions et c'était à moi de réaliser les comptes rendus. Ma prise de notes était donc légitime. Le fait que les chefs d'équipe ne se sentent pas observés pendant ces réunions a permis de limiter l'éventuel impact de ma présence dans le groupe. Pour moi, ces prises de notes restaient un exercice complexe. Je dû jongler entre les prises de notes officielles de la réunion, qui étaient affichées sur l'écran vidéoprojeté en temps réel, et mes notes manuscrites pour mon mémoire.

J'ai, à la suite, souhaité confronter ce que j'avais pu observer avec ce que ce personnel d'encadrement exprimait sur leurs conditions de travail.

### B – 3 : Entretiens

Ma problématique questionnant la manière dont les chefs d'équipes et responsables d'exploitations définissent leurs conditions de travail, il m'a paru impératif de les faire parler sur ce sujet. C'est pourquoi, j'ai négocié avec eux des entretiens. J'ai beaucoup appréhendé cette négociation ne sachant pas comment ils allaient réagir face à un exercice qu'ils ne connaissaient pas. Vis-à-vis des chefs d'équipe, je ne ressentais aucune supériorité hiérarchique. Devant travailler en collaboration avec eux je me sentais comme leur collègue de travail : nous échangeons parfois sur leur vie privée, nous essayons de trouver des solutions ensemble, ils venaient me voir lors de problématique sécurité.



Avec les responsables d'exploitation, la distance était plus palpable et le rapport de hiérarchie également : J'avais pu observer lors de mon premier TOP atelier<sup>18</sup> le mardi 9 février 2021 :

*« Il est 9h25 quand nous croisons Adrien, le responsable d'exploitation côté Dosage-Palettisation. Je dis à la responsable des ressources humaines que je dois y aller aussi. Je ne veux pas être en retard pour ce premier TOP. C'est la première fois où je serais seule, sans mon tuteur, pour suivre ces TOP.*

*Nous commençons par le TOP Atelier Dosage-Palettisation. Nous commençons toujours les TOP par la sécurité. Le chef d'équipe me dit alors que des gants de manutention en Palettisation ne sont pas adaptés, ils se déchirent facilement. Je note que je dois aller les vérifier. Je dis alors au chef d'équipe que je vais aller voir ça après les TOP. Adrien me donne alors l'ordre de voir avec Florine, la responsable supply-chain, s'il n'y a pas eu des changements dans les références. [...]*

*A 10h15 c'est le TOP Usine. M.Michel, le directeur de l'usine est là. Je panique un peu car il a souvent tendance à donner des directives mais là il ne dit rien. Nous commençons donc par la sécurité. Je fais pars du problème des gants en Palettisation, le sujet est lancé. Ensuite, je vois qu'en Découpe (zone cru-cuit), il a été ajouté sur le tableau de présentation qu'un nouveau test de support des fusils (pour affuter les couteaux) était en cours. Alors je fais remonter l'information, d'autant que j'étais déjà au courant puisque j'avais participé à la réunion de présentation de cette nouvelle action. Alors que je commence à parler du sujet, Edouard (nom anonymisé), le responsable d'exploitation de la zone me coupe la parole. Il commence la présentation et finira lui-même la partie sécurité sans que j'ai pu ajouter un mot. Ce phénomène n'était jamais arrivé à mon tuteur pendant mes observations des TOP Ateliers ».*

Les responsables d'exploitation sont directifs avec moi. Nous pouvons supposer que ma place d'alternante joue dans la relation que j'ai avec eux. Sans doute suis-je vue comme celle qui apprend et donc qui doit plus exécuter que prendre des initiatives. Leur poser des questions est plus compliqué pour moi. Si je puis dire, ce sont eux qui dirigent la danse. C'est un peu moins vrai pour la suite de mon apprentissage, au moment où j'écris ses lignes entre les mois

---

<sup>18</sup> Les TOP ateliers sont deux réunions hebdomadaires de 15 minutes où les chefs d'équipes remontent les informations de leur atelier aux responsables d'exploitation et où l'on discute des projets à mettre en place. Le premier TOP est à 9h30 pour la Dosage-Palettisation. Le second est à 9h45 pour la zone cru-cuit. Sont présents à cette réunion : Chef d'équipe de la zone concernée, responsable d'exploitation de la zone, chef d'équipe laboratoire et chef d'équipe maintenance ainsi que le coordinateur sécurité. Un TOP Usine découle de ces deux TOP ateliers où les responsables d'exploitation font le retour des TOP Atelier aux membres de la direction. Sont alors présents : le directeur de l'usine (pas tout le temps), les deux responsables d'exploitation, responsable qualité, responsable maintenance, responsable Supply-chain et coordinateur sécurité.

de juillet et août 2021, je participe aux TOP tous les jours et j'ai pu prouver mes capacités pour prendre ma place même s'ils me donnent encore des ordres.

Que ce soit avec les quatre chefs d'équipe de production ou les deux responsables d'exploitation, je me suis toujours arrangée pour me retrouver seule avec eux lors de ma demande d'entretien. L'introduction à la demande fut, pour tous, pratiquement la même : devant réaliser un mémoire je devais faire une enquête sociologique. Comme j'avais participé à la formation TRAME avec eux tous étaient au courant que mon cursus universitaire avait largement appréhender les risques psychosociaux. Je leur ai alors indiqué vouloir comprendre ce qu'eux disaient de leur travail et que je souhaitais faire des entretiens avec eux. A ma grande surprise tous ont été très réceptifs et ont accepté immédiatement en justifiant leur accord par l'aide qu'ils m'accordaient ainsi pour réaliser mon mémoire. Alors que je pensais que ma place d'alternante subalterne allait jouer en ma défaveur, ma place d'alternante étudiante me permet d'avoir une approbation de la part de ces personnels d'encadrement.

Cependant, la négociation des conditions de réalisation de l'entretien fut plus complexe : aucun téléphone et hors travail. Je me suis alors rendu compte qu'ils acceptaient, certes des entretiens mais que cela ne devait pas déborder sur leur vie privée. Tous ont souhaité faire l'entretien dans l'usine, pendant les heures de travail. Sauf Alban<sup>19</sup>, le plus jeune, qui a pris du temps hors travail mais toujours dans l'enceinte de l'usine. J'ai alors dû négocier à minima deux heures avec eux pour être sûr d'avoir du temps pour échanger et ne pas être pressés. Pour tous, je me suis arrangée pour trouver une salle de réunion le plus à l'écart possible, le plus confidentiel possible, pour qu'ils se sentent le plus libres possible de parler sans voir d'autres collègues. Malgré tout, pendant tous les entretiens certaines personnes sont passées devant la salle de réunion pour voir si elle était libre ou pour simplement passer d'un endroit de l'open-space à l'autre. A chaque fois les enquêtés regardaient à la porte. De plus, 5 des 6 entretiens se sont terminés dans les alentours de 16h30 – 17h, le moment de la pause dans l'open-space. Dès que nous sortions beaucoup de nos collègues nous faisaient la réflexion que nous parlions beaucoup pour rester plus de deux heures ensemble. Au bout du 3<sup>ème</sup> entretien, le responsable des achats ou encore la responsable qualité ont même fini par me demander combien d'entretien j'allais faire. Je savais que cette manière de faire intriguait car personne ne connaît le principe des entretiens. Même si je soulignais avant l'entretien que personne de l'entreprise n'aurait accès au mémoire, nous ne pouvons pas omettre le fait que les enquêtés pouvaient

---

<sup>19</sup> Je précise : Alban est le conjoint d'une collègue de travail devenue amie, il était donc plus ouvert à une rencontre hors travail.

s'inquiéter du regard des autres à partir du moment où ces derniers ont eu connaissance de nos échanges.

Les six entretiens se sont répartis entre les mois de juin et juillet. Ayant dû jongler avec les emplois du temps, tous les enquêtés ont accepté de les faire en après-midi. En ce qui concerne les chefs d'équipe, le premier s'est déroulé avec Alban, le 14 Juin, alors qu'il était du matin (5h-13h) il a accepté de poursuivre avec moi. Le second fut avec David le 7 juillet, ensuite avec Hugo le 12 Juillet et enfin Cyril le 19 juillet. Pour les chefs d'équipe, tous les entretiens ont commencé à 14h mais à partir de 16h tous commençaient à regarder l'heure pour savoir où nous en étions. Il faut savoir que pour Cyril et David, la fin de poste est théoriquement à 16h donc l'entretien mordait sur leurs heures hors travail. Même s'ils restaient volontaires pour cet entretien avec une alternante, ma demande était perçue comme une réunion avec eux qui se déroulait dans le cadre du travail. Cependant, même s'ils disaient vouloir partir, ils avaient chacun toujours quelque chose à ajouter à leur propos, des sujets sur lesquels revenir. Les entretiens ont donc duré entre 2h et 2h45 chacun. De plus, tous ont ajouté être heureux de partager avec moi, leurs impressions sur leur travail et que cela changeait des rencontres qu'ils connaissaient.

Pour Hugo (chef d'équipe de l'atelier « Dosage – Palettisation), la fin de l'entretien a été déclenchée par un appel urgent de son atelier de production à la suite d'un problème technique. Je peux également souligner une limite dans le déroulement des entretiens. Alors que j'avais demandé à ces derniers de ne pas avoir de téléphone, tous (sauf Alban qui a réalisé l'entretien hors temps de travail) ont pris avec eux leur téléphone de travail. Cela confirme qu'il s'agissait pour eux d'une période de travail. Pour chacun d'entre eux, l'entretien a été coupé par au minimum deux coups de téléphone. Il est très contraignant pour eux de se rendre disponible aussi longtemps lors de leur travail. Néanmoins, la présence du téléphone m'a permis de voir sur quels sujets ils pouvaient être sollicités. De même, j'ai pu voir qu'ils trillaient leurs appels. En fonction du nom de la personne affiché sur le téléphone ces derniers répondaient ou non.

Pour les responsables d'exploitation les contraintes étaient autres lors du déroulement des entretiens. Le 15 Juillet, j'ai pu réaliser un entretien avec Edouard (responsable production pôle « zone cru-cuit). Ce dernier avait également pris son téléphone mais n'a répondu qu'une seule fois, sinon il raccrochait systématiquement. Il n'avait aucune contrainte de temps me disant que ça ne le dérangeait pas de continuer même tard. Nous avons commencé l'entretien à 14h. Selon lui, l'après-midi il est plus tranquille car l'atelier Découpe-Ingrédients ne tourne pas.

Nous avons dû terminer à 16h20. En effet, à contrario de ce qu'il m'avait dit, il avait un rendez-vous avec le directeur de l'usine juste après, dans la même salle de réunion. La tête du directeur s'est montrée à 16h10 à la porte de la salle de réunion et Philippe a alors mis fin à notre entretien. En ce qui concerne Adrian, je n'ai trouvé aucune possibilité de rendez-vous dans les après-midis. Ce dernier avait toujours des réunions. C'est lui, spontanément qui m'a proposé de le faire à 18h mais toujours au bureau. J'ai accepté. Cependant, nous avons repoussé deux fois l'entretien, une première fois car il était en vacances, la seconde fois parce que j'étais « cas contact covid-19 ». Pour la deuxième fois, lorsque je lui ai dit que nous devions annuler notre entretien, ce dernier s'est empressé de me dire « *oh dommage je ne finis pas à 20h cette fois ci* » d'un ton ironique. Ma demande est là encore associée au travail. Nous réaliserons finalement l'entretien avec Adrian le lundi 9 Août de 15h à 17h30.

L'épidémie du COVID 19 a aussi eu un impact sur mon enquête. Par deux fois j'ai dû m'absenter du travail car j'étais « cas contact », les deux fois j'ai dû rater des réunions avec les chefs d'équipes et responsables d'exploitation. De plus, les entretiens se sont tous déroulés avec un masque, il était très difficile de cerner les réactions des enquêtés. L'envie me brûlait de leur demander d'enlever le masque. Mais étant dans un lieu professionnel nous n'avions pas d'autre choix que de le garder.

### C- La « food-defense », une difficulté pour enquêter :

Pour conclure, je souhaiterais aborder la posture que j'ai tenu sur ce terrain d'enquête. On l'a vu, je ne suis pas incognito. Cependant, je n'exhibe pas non plus mon sujet d'enquête. Tous ceux qui me demandent savent que je suis en Master de sociologie et que je dois produire un mémoire. Ils savent que le sujet que je souhaite traiter cette année tourne autour de la formation TRAME et des chefs d'équipes et responsables d'exploitation. J'étais tout à fait à l'aise avec moi-même, ne mentant pas à mes collègues qui devenaient enquêtés. Comme le dit Pierre Fournier : « *Le chercheur s'inquiète d'abord de la reconnaissance de la légitimité de ses demandes, de la reconnaissance de son métier, dont dépend la possibilité pour lui de mener l'enquête* »<sup>20</sup>. Cependant la sociologie étant un sujet flou pour la plupart d'entre eux, y compris mon tuteur, le fait que je réalise une enquête n'a jamais été souligné. Je pense même que mon travail semble méconnu. On confond parfois la production d'un mémoire par la production d'un compte rendu de stage. Je me contente de cette situation me permettant d'avancer dans

---

<sup>20</sup> Pierre Fournier. Le sexe et l'âge de l'ethnologue : éclairants pour l'enquêté, contraignants pour l'enquêteur, *ethnographiques.org*, Numéro 11 -octobre 2006 [en ligne]. <http://www.ethnographiques.org/2006/Fournier.html> (consulté le [12 Mars 2021]).

mon enquête. Néanmoins, nous allons le voir, la réalisation d'une enquête nous confronte parfois à des obstacles.

A mon arrivée, le 28 septembre 2020, après mon premier tour en entreprise, mes missions me sont rapidement présentées. Les premiers objectifs étaient de mettre à jour le document unique et les fiches de sécurité au poste<sup>21</sup>. Pour ces mises à jour j'ai dû prendre rendez-vous avec les chefs d'équipe, accompagner les équipes de production dans leur travail. La position que je tenais me permettait d'avoir une place de choix pour poser des questions et pouvoir utiliser l'observation comme outils d'enquête privilégiés. Je pouvais prendre un carnet, mon portable, poser des questions sans qu'on trouve ça étrange. Je pouvais également me « balader » dans toute l'usine avec « une bonne excuse ».

En effet, ma plus grande crainte fut celle de ne pas pouvoir prendre des notes et d'observer en toute légitimité sans que l'on me dise que je ne fais rien ou qu'on me demande ce que je fais là. Cette crainte s'explique par le fait que dès le premier jour, pendant la formation « Nouveaux entrants » on nous présente *la Food defense*<sup>22</sup>.

*« Ce qui règne aussi est le secret. C'est d'ailleurs l'une des premières choses qu'on nous parle en arrivant : la Food defense. Chaque salarié doit être vigilant à des actes de malveillance ou d'espionnage envers Les Bouchées. Dans le laboratoire Recherche & développement il y a même une armoire avec « les nouvelles recettes secrètes » »<sup>23</sup>.*

Chaque photo prise doit être justifiée, la perte d'un badge doit être immédiatement remontée pour que ce dernier soit bloqué etc. Cette demande de vigilance et du secret est un point qui m'a posé des difficultés dans mes recherches : Comment bien anonymiser ? Comment faire comprendre aux membres de l'entreprise gens que nous faisons une enquête et non de l'espionnage ?

---

<sup>21</sup> Les fiches de sécurité au poste sont des documents créés pour présenter les risques auxquels le nouveau salarié sera confronté lors de son travail, à son poste.

<sup>22</sup> Le service qualité, qui s'occupe de cette exigence définit le food-defense comme « la protection de la chaîne alimentaire contre les risques d'action malveillantes, criminelles ou terroristes »

<sup>23</sup> Notes du journal de bord du Vendredi 2 octobre 2020, 5<sup>ème</sup> jour en entreprise

Le présent chapitre nous a permis de comprendre dans un premier temps l'organisation de l'entreprise *Les Bouchées*. Cette compréhension est indispensable pour comprendre et saisir où se situent les chefs d'équipe et responsables de production. La mise en avant des différents moyens d'enquête permet de comprendre les choix qui ont été fait lors de cette enquête. Tout ceci nous a permis de situer notre enquête dans le temps, dans un lieu mais également nous a permis de justifier les différents moyens d'enquête utilisés. Les chapitres suivants seront focalisés sur l'enquête et les recherches qu'elle a impliqué.

## Chapitre 2 : Les conditions de travail du personnel d'encadrement :

### 1- La formation TRAME et les risques psychosociaux

Afin de savoir si le personnel d'encadrement est touché par les risques psychosociaux, il semble important d'en donner les définitions.

#### A - Présentation de la formation TRAME

Comme nous l'avons précisé, l'élément déclencheur de ma recherche fut la participation à la formation TRAME signifiant : Travailler mieux ensemble. Cette formation est dirigée par un cabinet consultant, dont le formateur se définit comme : « *Consultant en relation Homme-Travail* ».

La première intervention du cabinet dans l'entreprise a lieu en septembre 2018. C'est Yoan (coordinateur sécurité) qui les avait contactés. Il connaissait ce cabinet notamment parce qu'il avait déjà travaillé avec eux dans une autre entreprise en 2008. La demande d'intervention s'est faite sous la demande de l'ancien directeur de l'entreprise<sup>24</sup> à la suite des observations réalisées par l'infirmière et dans la dynamique de la démarche « parcours TMS pro » de l'organisme CARSAT<sup>25</sup>. Pour le coordinateur sécurité et l'infirmière il y avait une augmentation du nombre de maladie professionnelles dans l'entreprise, pas forcément là où il y avait des gestes répétitifs. L'infirmière de l'entreprise, Susan (nom anonymisé), avait d'ailleurs réalisé son mémoire dans le cadre d'une licence « Sciences Sanitaires et Sociales parcours Santé-Travail » en 2018. Je cite :

*« Le nouveau responsable sécurité et l'infirmière ont été interpellés par 3 nouvelles MP du tableau 57, déclarées en 2017 dans l'atelier « Dosage ». Elles concernent de jeunes salariées sur des postes où certains facteurs biomécaniques, tels que les gestes répétitifs et le travail au froid, ne sont pas présents. »*<sup>26</sup>

La formation se réalise parallèlement à la démarche « parcours TMS pro » promu par la CARSAT. Le but premier était la prévention des maladies professionnelles. En effet, pour ce cabinet, il faut comprendre la relation homme-travail pour prévenir TMS et RPS tous les deux

<sup>24</sup> Le coordinateur sécurité est sous l'autorité hiérarchique du directeur de l'usine. Il ne comporte aucune service.

<sup>25</sup> Les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT) sont des organismes régionaux de droit privé chargés de l'exécution d'une mission de service public et relèvent de la Sécurité Sociale. Elles mettent en oeuvre les politiques institutionnelles dans les domaines de la retraite, de l'accompagnement social et de la prévention des risques professionnels, sous la double tutelle de la caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) et de la caisse nationale d'assurance maladie (CNAMTS).

Source : < <https://www.monparcourshandicap.gouv.fr/glossaire/carsat> > consulté le 6 Août 2021

<sup>26</sup> Notes issues du mémoire de l'infirmière chez les Bouchées écrit en 2018 dans le cadre d'une licence « sciences sanitaires et sociales parcours santé-travail »

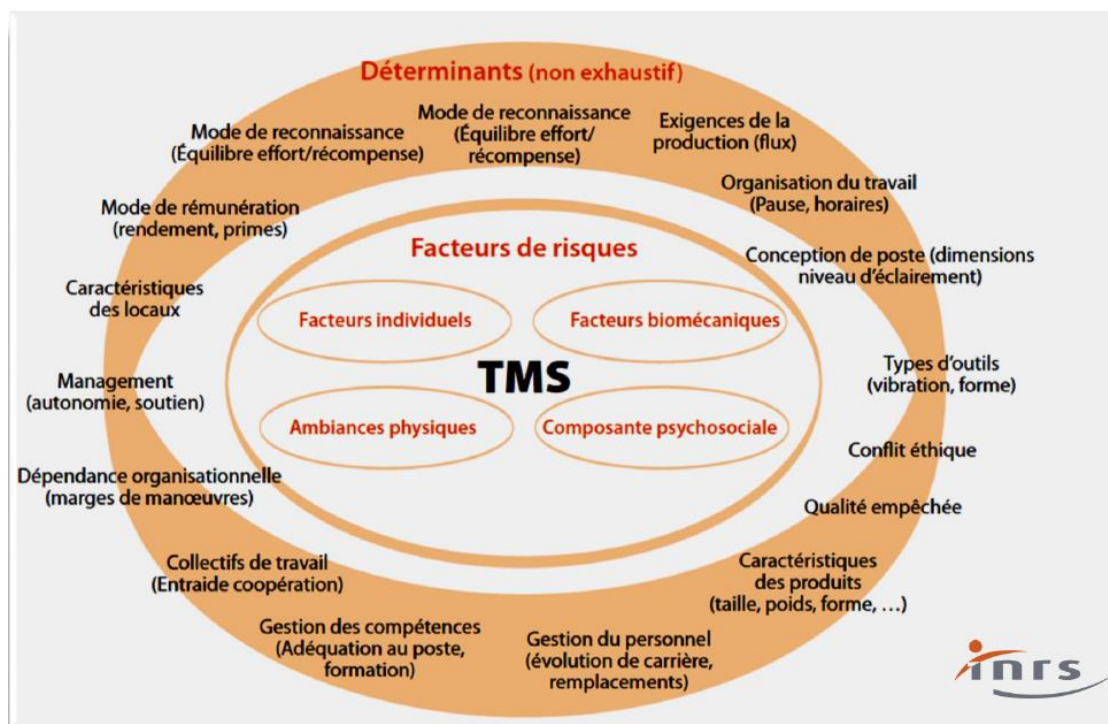
très en lien. Le cabinet part du principe que les TMS ne sont pas forcément dû qu'à des gestes répétés, mais aussi aux conditions de travail dans lesquelles les salariés vont se trouver.

La première intervention, qui a eu lieu en 2018, avait pour but de sensibiliser dans un premier temps les chefs d'équipe, l'encadrement, c'est-à-dire le comité SAFETY<sup>27</sup> et les membres du CHSCT. Ni le coordinateur sécurité ni le formateur n'ont pu dire précisément les noms, les statuts et le nombre de personnes présentes pour cette première session.

Pour Yoan, la sensibilisation était importante car aucun de ces salariés, pourtant impliqués dans la santé et la sécurité, ne connaissaient la démarche. Pour le cabinet les RPS et TMS sont liés et il faut d'abord les définir.

Le cabinet présente alors un schéma emprunté à l'INRS pour faire comprendre ce principe aux différents participants à la formation, ici chefs d'équipe et responsables de production :

**Titre : Diapositive présentée à la première formation TRAME en Septembre 2018 au personnel de *Les Bouchées***



Source : INRS

<sup>27</sup> SAFETY: signifiant vigilance, c'est l'équivalent d'un comité sécurité. Cette rencontre a lieu une fois par mois et réunie les chefs de services : les deux responsables d'exploitation, le directeur usine, la responsable qualité, la responsable supply chain, la responsable recherche et développement, le responsable travaux neufs et le responsable ressource humaine. Cette réunion est animé par le coordinateur sécurité qui présente les actions du mois au niveau sécurité et les objectifs pour le mois prochain.



Cette première rencontre s'est étalée sur deux jours. Le cabinet explique en 40 slides ce que sont les RPS et TMS, le lien santé-travail et travail-santé. Le cabinet souligne le lien santé – travail. Il s'inspire notamment dans ses propos des réflexions de P. Davezies comme le montre une des citations proposée à la fin du diaporama de la première formation :

*« Ce n'est pas l'absence de difficulté qui préjuge de « bonnes conditions de travail » mais la manière dont on pourra s'en arranger et la manière dont sera salué, reconnu notre capacité, notre investissement à y faire face avec ou sans succès. Ainsi le travail peut devenir un « puissant opérateur de construction de la santé »* Philippe Davezies : Médecin Enseignant Chercheur – Université de Lyon

Nous pouvons également trouver dans les références bibliographique du cabinet : C. Dejours, De Gaulejac ou encore le Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail.

A la fin de cette première étape la question fut : quand faire la seconde ? Cependant, entre 2018 et 2019 l'entreprise déménage. Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, le premier pot était produit sur le nouveau site. Selon Yoann, qui suit et organise les formations relatives à la sécurité du côté entreprise, il y a deux causes expliquant l'écart entre la première étape en septembre 2018 et la seconde en janvier 2020. Tout d'abord, le cabinet proposait également d'accompagner les entreprises en projet de déménagement pour anticiper les problématiques qui pourraient ressortir du côté du travail humain, les contraintes qui pourraient être rencontrées dans le travail. Cependant, le déménagement était déjà bien avancé, les plans, le retro-planning et les premières pierres du nouveau site avaient été posées en 2017. Tout était prêt pour déménager. Pour le cabinet, il était trop tard pour eux d'intervenir, il fallait attendre et faire la seconde étape une fois arrivé sur le nouveau site. Cependant, le déménagement n'a pas été à la hauteur des attentes. Les machines ne fonctionnaient pas comme prévu, la production n'était pas celle escomptée. Les machines fonctionnaient en « mode dégradée » et avec de nombreuses pannes. Pour Yoan « *on avait du mal à fiabiliser l'outil* ». Du fait des nombreux dysfonctionnements de la nouvelle usine, la seconde étape de la formation aux RPS est retardée et n'arrive qu'en janvier 2020.

Cette seconde étape permet la création d'un « état des lieux ». Ce dernier se déroule avec 8 groupes différents. Ces groupes sont divisés en fonction des ateliers : Découpe (8 opérateurs), Ingrédients (7 opérateurs), Cuisson (4 conducteurs), Dosage-palettisation (4 conducteurs),

Logistique (3 opérateurs), Laboratoire qualité (5 techniciens), chefs d'équipes (10 salariés), managers (8 cadres). Ces groupes de travail avaient été fait non seulement pour représenter chaque atelier, pour en prendre une photo, mais également constitué de salariés du même niveau hiérarchique. Il n'y avait pas de N+1 pour « *libérer la parole* » selon le formateur, « *pour que les gens puissent parler librement* » me précisera l'infirmière.

Pour notre recherche nous allons nous concentrer sur « l'état des lieux » concernant les chefs d'équipe et les responsables d'exploitation. Pour cela, il faut comprendre que cet état des lieux avait pour but de décrire la situation de bien-être ou au contraire de mal-être vécu au travail par les salariés et déceler les risques psychosociaux qui touchaient les chefs d'équipe et responsables d'exploitation. Pour cela, le cabinet s'inspire des « indicateurs Gollac », que nous allons décrire, et de ce que le formateur appelle : « les 5 piliers essentiels du travail humain ». Ces deux grilles de lecture des RPS sont également la grille de lecture que nous avons utilisé lors de cette enquête pour l'observation et l'analyse des conditions de travail du personnel d'encadrement.

## B - Les facteurs de risques psychosociaux selon Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail dirigé par Michel Gollac

Dans le rapport « Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé »<sup>28</sup>, publié en 2011, sont développés 6 facteurs psychosociaux de risque au travail (voir encadré n°1). Pour comprendre « l'état des lieux » réalisé pour les personnels d'encadrement il nous faut d'abord décrire ces 6 facteurs. La présentation qui suit est celle qui nous est donnée dans le rapport du collège d'expertise et un résumé en a également été fait pour les différentes personnes ayant participé à la première étape d'intervention du cabinet consultant.

Le premier facteur est l'intensité et la complexité du travail et le temps de travail. Ce facteur souligne le caractère exigeant du travail par le biais du temps ou de son intensité pouvant se manifester par la quantité de travail, la pression temporelle, les instructions contradictoires, la

---

<sup>28</sup> GOLLAC Michel (dir) *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé*, 2011 [en ligne] Disponible sur <[https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_SRPST\\_definitif\\_rectifie\\_11\\_05\\_10.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf)> (Consulté le 12 novembre 2020)

difficile conciliation vie privée vie professionnelle ou encore le travail de nuit, travail posté etc. Il est ainsi défini dans le rapport du collège d'expertise :

« La mesure de l'intensité du travail et du temps de travail englobe les notions de « demande psychologique » (opérationnalisée par le questionnaire de Karasek) et « d'effort » (opérationnalisée par le questionnaire de Siegrist). L'intensité et la complexité du travail dépendent des contraintes de rythme, de l'existence d'objectifs irréalistes ou flous, des exigences de polyvalence, des responsabilités, d'éventuelles instructions contradictoires, des interruptions d'activités non préparées et de l'exigence de compétences élevées. Le temps de travail influe sur la santé et le bien être par sa durée et son organisation. »<sup>29</sup>

Le second facteur concerne les exigences émotionnelles. Celui qui réalise le travail est en interaction avec les bénéficiaires du travail (un public). Le salarié doit alors se maîtriser et maîtriser ses émotions même en contact avec la souffrance ou s'il est lui-même victime d'une agression. « Les exigences émotionnelles sont liées à la nécessité de maîtriser et façonner ses propres émotions, afin notamment de maîtriser et façonner celles ressenties par les personnes avec qui on interagit lors du travail. Devoir cacher ses émotions est également exigeant. »<sup>30</sup>

Le troisième facteur est le manque d'autonomie. C'est-à-dire si le travailleur se sent acteur dans son travail et non passif. Ce manque d'autonomie peut se manifester par la monotonie et l'ennui ou encore l'imprévisibilité au travail, la sous-utilisation des compétences etc. « L'autonomie au travail désigne la possibilité pour le travailleur d'être acteur dans son travail, dans sa participation à la production de richesses et dans la conduite de sa vie professionnelle. Comme la « latitude décisionnelle » du questionnaire de Karasek, elle inclut non seulement les marges de manœuvre, mais aussi la participation aux décisions ainsi que l'utilisation et le développement des compétences. La notion d'autonomie comprend l'idée de se développer au travail et d'y prendre du plaisir. »<sup>31</sup>

Le quatrième facteur est la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail. Cela peut renvoyer au lien entre travailleurs mais aussi au lien du travailleur avec sa hiérarchie ou encore au lien entre travailleur et bénéficiaire du travail. Cela peut se manifester par le manque de

<sup>29</sup> GOLLAC Michel (dir) *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé*, 2011, page 14 [en ligne]

Disponible sur <[https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_SRPST\\_definitif\\_rectifie\\_11\\_05\\_10.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf)> (Consulté le 12 novembre 2020)

<sup>30</sup> GOLLAC Michel (dir) *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Op.Cit*, p15

<sup>31</sup> *ibid* p 15

soutien technique ou émotionnel, par le biais du harcèlement, le défaut de reconnaissance en son travail ou encore par le manque de coopération. « Les rapports sociaux au travail sont les rapports entre travailleurs ainsi que ceux entre le travailleur et l'organisation qui l'emploie. Ces rapports sociaux doivent être examinés en lien avec les concepts d'intégration (au sens sociologique), de justice et de reconnaissance. Ils ont fait l'objet de modélisations partielles, dont les mieux validées sont le « soutien social » (modèle de Karasek et Theorell), « l'équilibre effort-récompense » (modèle de Siegrist) et la « justice organisationnelle ». Les rapports sociaux à prendre en compte comprennent les relations avec les collègues, les relations avec la hiérarchie, la rémunération, les perspectives de carrière, l'adéquation de la tâche à la personne, les procédures d'évaluation du travail, l'attention portée au bien-être des travailleurs. Les pathologies des rapports sociaux comme le harcèlement moral, doivent être prises en compte. <sup>32</sup>»

Le cinquième facteur est la souffrance éthique ou le conflit de valeur, cela se manifeste par la réalisation d'un travail que la personne désapprouve, le fait de ne pas avoir les moyens de réaliser son travail (« qualité empêchée ») ou encore par un sentiment de travail inutile. « Une souffrance éthique est ressentie par une personne à qui on demande d'agir en opposition avec ses valeurs professionnelles, sociales ou personnelles. Le conflit de valeurs peut venir de ce que le but du travail ou ses effets secondaires heurtent les convictions du travailleur, ou bien du fait qu'il doit travailler d'une façon non conforme à sa conscience professionnelle. »<sup>33</sup>

Pour terminer le sixième facteur est l'insécurité de la situation de travail que cela soit économique ou l'impossibilité d'agir sur un changement d'organisation de travail ou de conditions de travail. Cela se manifeste par la peur de perdre son emploi, l'absence de perspective, la crainte pour l'avenir ou encore des changements de situation de travail non préparés. « L'insécurité de la situation de travail comprend l'insécurité socio-économique et le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail. L'insécurité socio-économique peut provenir du risque de perdre son l'emploi, du risque de voir baisser le revenu qu'on en tire ou du risque de ne pas bénéficier d'un déroulement « normal » de sa carrière. Des conditions de travail non soutenables sont aussi génératrices d'insécurité. Des incertitudes susceptibles de créer une 16 insécurité peuvent aussi porter sur l'avenir du métier ou l'évolution des conditions de travail. De telles craintes peuvent être motivées par l'expérience de

---

<sup>32</sup> *Ibid* p15

<sup>33</sup> *Ibid* p15

changements incessants ou incompréhensibles. Tous ces risques existent aussi bien pour les travailleurs salariés que pour les travailleurs non-salariés, bien qu'ils prennent des formes différentes. <sup>34</sup>»

Pour cette recherche nous nous appuyerons sur ces six facteurs fournis par le collègue d'expertise. Les chefs d'équipes et responsables d'exploitation en vivent-ils mais surtout vont-ils décrire leur travail par le prisme de ces 6 facteurs ?

### C - Les 5 piliers essentiels du travail humain.

Le cabinet présente, en lien avec les facteurs de RPS, ce qu'il nomme « les cinq piliers essentiels du travail humain » que sont : l'anticipation, la régulation, la coopération et confiance, la reconnaissance et le sens du travail. Nous donnerons ici les définitions exactes que nous donne le cabinet. Il faut souligner que ces définitions ont été donné aux chefs d'équipes et responsable d'exploitation lors de la première formation :

*L'anticipation : l'absence de visibilité modifie notre conduite, la rend plus tendue et nous empêche de « voir » mais aussi « d'entendre » notre environnement.*

*La régulation : de même qu'il est nécessaire de « mettre de l'huile dans les rouages », il est indispensable de pouvoir restaurer nos capacités de penser et d'agir ; et ce, en tenant compte des variabilités (humaine et organisationnelles), aléas, incidents, etc.*

Nous pourrions associer ces deux piliers aux facteurs de risque que sont l'intensité du travail et le temps de travail. Leurs définitions sont similaires à celles données par le collègue d'expertise.

*Coopération : il ne s'agit pas ici d'un acte de bonne volonté, de motivation, mais bien d'une construction qui repose sur des valeurs de métier que l'on peut partager, qui contribuent donc à la construction de la confiance et du pouvoir agir ensemble.*

*Reconnaissance : clé de voûte du dispositif : en quoi ce que j'ai fait (et non ce que je suis) est reçu, perçu, validé etc.<sup>35</sup>.*

<sup>34</sup> GOLLAC Michel (dir) *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Op.Cit, p15 et p16

<sup>35</sup> Définition fournie par le cabinet consultant.

Ces deux piliers pourraient être associés au facteur de risque qu'est la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail.

*Sens du travail : faire un travail difficile, mais qui renvoie à des valeurs (éthiques, morales, etc.) et qui contribue à la construction identitaire, est plus supportable qu'un travail a priori facile mais ressenti comme injuste, amoral, absurde, non-confirme aux traditions de métiers etc.*

Ce cinquième pilier est associé au facteur de risque qu'est la souffrance au travail.

Nous l'avons souligné, ces 5 piliers sont liés aux facteurs de risques psychosociaux, ils ont permis au cabinet de fournir un état des lieux de la situation et des éventuelles risques psychosociaux auxquels les chefs d'équipes seraient confrontés.

## 2- La spécificité du travail d'un manager de proximité dans l'entreprise *Les Bouchées*

### A- Qui sont ces chefs d'équipe et responsables de production ?

Comme nous l'avons précisé, nous nous focalisons pour cette investigation sur le groupe des chefs d'équipes de production et responsables de production qui ont participé à la formation TRAME.

Commençons par la présentation des chefs d'équipes. Ces quatre derniers sont chefs d'équipe en production, ce sont eux qui gèrent les équipes des différents ateliers en charge de la production du produit. L'usine est divisée en différents ateliers, chacun ayant un rôle particulier lors de la préparation du produit.

Le chef d'équipe de l'atelier « Découpe-Ingrédients » est Cyril (nom anonymisé). Cet homme de 44 ans, a pour diplôme une certification professionnelle qui l'a formé à la soudure. Il n'a obtenu aucun autre diplôme ayant échoué son BEP vente. Après avoir été chef d'équipe dans une entreprise d'ameublement et une liquidation judiciaire de cette dernière, il postule chez *Les Bouchées* comme conducteur d'ensemble dans l'atelier Dosage en 2016. Après 1 an à ce poste il est promu chef d'équipe de ce même atelier. C'est seulement après 6 mois comme chef d'équipe Dosage qu'il passe chef d'équipe du pôle Découpe<sup>36</sup>. Il est resté à ce poste pendant 3 ans avant que son collègue, chef d'équipe du pôle Ingrédients, parte à la retraite en octobre 2020. Il a alors pris la relève comme chef d'équipe de l'atelier entier : « Découpe-Ingrédients ».

L'atelier « Cuisson » est quant à lui dirigé par David, 46 ans, arrivé chez *Les Bouchées* d'abord comme intérimaire de 1993 à 1997 dans l'atelier cuisson en tant que saisonnier. Il a un bac D et s'est essayé par la suite à l'Université en biologie où il a redoublé sa première année. Après 1 an de césure pour réaliser son service militaire, il reprend une formation pour adulte de 2 ans lui permettant d'obtenir un BTS IAA (Industrie Agro-Alimentaire) option biotechnologie, au lycée agricole de Laval en 2000, avec module optionnel management. Durant cette formation il est en alternance chez *Les Bouchées*, il souhaite par la suite y être embauché. Cependant, il obtient son diplôme en 2000 au moment de la crise listéria qui fait chuter le marché : l'usine est obligée de mettre ses employés au chômage partiel. N'ayant

<sup>36</sup> Sur l'ancien site de *Les Bouchées*, les pôles découpe – Ingrédients forme deux ateliers distinct. Ce n'est que depuis 2019, sur le nouveau site qu'ils sont réunis dans une même zone.

aucune offre dans l'entreprise, David décide alors de postuler comme manager dans un fast-food : il y reste 9 mois. Il est ensuite embauché pendant 7 ans en tant que chef d'équipe dans une entreprise concurrente de *Les Bouchées*, spécialisée dans la production de boudin. C'est en 2007 qu'il retournera chez *Les Bouchées*, recruté comme chef d'équipe de l'atelier cuisson. Pendant le déménagement entre le site historique et le nouveau site, ce dernier prend aussi en charge le transfert industriel de son atelier. Il se spécialise dans l'amélioration continue et la mise en place de la supervision pour les machines. Il complète cette fonction par le remplacement du responsable d'exploitation, Edouard, lorsque ce dernier est absent. En 2021, il est toujours chef d'équipe de la cuisson et s'occupe de tout ce qui est amélioration continue sur les nouvelles recettes, en fort lien avec le service Recherche et Développement (R&D).

Comme nous l'avons précisé dans le chapitre précédent, l'atelier Dosage – Palettisation a plusieurs chefs d'équipe à sa tête. Hugo, Alban et Chloé. Il faut savoir que cette dernière est arrivée en mai 2021 et n'a donc pas participé à la formation TRAME. C'est pourquoi je n'ai effectué aucun entretien avec elle, ni même eu le temps de pouvoir observer son travail. Elle ne fait donc pas partie des enquêtés.

En ce qui concerne Hugo, âgé de 41 ans, il est chef d'équipe de cet atelier depuis 11 ans. Il est titulaire d'un CAP (certificat d'aptitude professionnelle), d'un BEP (brevet d'études professionnelles) mention complémentaire traiteur, d'un BP (brevet professionnel) et d'un BM (brevet maîtrise) tous spécialisés dans l'agroalimentaire. Il a commencé sa carrière professionnelle en tant que chef dans un atelier de charcutier traiteur sur le Mans pendant 10 ans. Il a ensuite été chef en cuisine dans une école de gendarmerie pendant 1 an et demi. A la suite de la fermeture de cette école, il décide de se reconvertir en conducteur de poids lourds pendant 1 an et demi. Il abandonne le métier de conducteur poids lourds et entre en tant qu'intérimaire chez *Les Bouchées* en 2007 dans l'atelier cuisson. Il sera, à la suite, titularisé dans l'atelier Ingrédients pendant 3 mois pour être ensuite être promu au poste de chef d'équipe Dosage – Palettisation en 2010. C'est lui qui a le plus d'ancienneté en tant que chef d'équipe Dosage-Palettisation.

Alban est le plus jeune des enquêtés, il a 28 ans. Titulaire d'un Bac S, il a ensuite effectué un DUT « mécanique et gestion de production » puis une licence logistique de production pour finir avec un master « de gestion de production Logistique-Achat ». Tout son cursus d'étude supérieur s'est effectué en alternance. Il a fini son master dans une cartonnerie. C'est en cherchant un emploi à la fin de ses études qu'il a été embauché chez *Les Bouchées* au poste



d'ordonnancement dans le service Supply-Chain en 2016. Après 1 an sur le poste il est promu au poste de prévision des ventes et ce pendant 2 ans et demi. C'est en mars 2020 qu'il échange son poste avec une cheffe d'équipe Dosage de l'époque. Elle reprend le poste de prévision des ventes et Alban devient chef d'équipe Dosage – Palettisation. Après 5 ans chez *Les Bouchées*, ce dernier a quitté l'entreprise début septembre 2021 pour aller dans une usine de chaudronnerie sur un poste similaire à ses débuts en Supply-Chain (un poste de journée).

On l'a dit, les chefs d'équipe ont pour responsables hiérarchiques deux responsables de production : Edouard et Adrian.

Edouard a 50 ans et travaille chez *Les Bouchées* depuis 22 ans. Il est depuis 2020 responsable de production pôle cru-cuit réunissant les ateliers « Découpe-Ingrédients » et « Cuisson ». Il a un BTS agro-alimentaire. Avant d'arriver chez *Les Bouchées* il a travaillé 4 ans chez le concurrent direct de *Saveur & Co*, le leader mondial du marché du lait. Il était remplaçant de chef d'équipe. En 1999, il postule sur un poste de conducteur d'ensemble chez *Les Bouchées* dans l'atelier cuisson. 1 mois plus tard, il sera chargé de la mise en ligne en Dosage et ce pendant 6 mois. Il reviendra ensuite en cuisson en tant que chef d'équipe. En 2006, il devient responsable de production côté « Dosage – Palettisation » jusqu'en 2014. Cette année-là il devient alors responsable de production de tout le site, tous les ateliers de production confondu. Ce n'est qu'en 2020 que le poste de responsable de production sera de nouveau divisé en deux laissant Adrian comme responsable de production pôle Dosage – Palettisation.

Adrien est plus jeune, il a 34 ans. Il est détenteur d'une licence de biologie cellulaire moléculaire. C'est pendant son Master spécialisé dans l'analyse et le contrôle expertise qu'il réalise un stage de 8 semaines chez *Les Bouchées* dans le laboratoire qualité. Il a continué les 2 mois d'été dans le laboratoire qualité. Il a terminé sa 2<sup>ème</sup> année de master en réalisant un stage de 6 mois dans un abattoir de viande bovine. A la sortie de ses études, il est embauché en CDD au sein du service qualité chez *Les Bouchées*. Il est ensuite promu pendant un an comme coordinateur qualité. Il est considéré comme « jeune à potentiel » et est parrainé par le directeur de l'usine de l'époque. Il est passé chef d'équipe de l'atelier « Dosage – Palettisation » pendant un an et demi. Puis il a remplacé la responsable qualité en congé maternité pendant un an également. Il est ensuite muté dans l'entreprise *Le Pêcheur* comme responsable qualité et est promu responsable de production dans cette entreprise après 1 an et demi. C'est en janvier

2020, qu'il est retourné chez *Les Bouchées* comme responsable de production pôle « Dosage-Palettisation ».

Titre : Tableau de présentation des enquêtés

Chef d'équipe	Atelier	Age	Diplôme	Carrière avant <i>Les Bouchées</i>	Carrière Chez Les Bouchées
Cyril	Ingrédients - Découpe	44 ans	Certification professionnelle à la soudure	Avant 2016 : chef d'équipe dans une entreprise d'ameublement	2016 : Conducteur d'ensemble en atelier "Dosage-palettisation" 2017 : Chef d'équipe de l'atelier "Dosage-palettisation" Fin 2017 : Chef d'équipe de l'atelier "Découpe" Depuis Octobre 2020 : Chef d'équipe de l'atelier "Découpe-Formulation"
David	Cuisson	46 ans	BTS Agroalimentaire option management	2000 : Manager dans un fast-food 2000-2007 : Chef d'équipe dans une entreprise de production de boudin	1993-1997 : intérimaire dans l'atelier "Cuisson" 1998 - 2000 : Alternant 2007 à aujourd'hui : Chef d'équipe de l'atelier "Cuisson" 2018 - 2019 : chargé d'amélioration continu
Hugo	Dosage-Palettisation	41 ans	Bac pro : CAP	Chef dans un atelier de chacutier traiteur Chef en cuisine dans une école de gendarmerie Conducteur poids lourds	2007 : Intérimaire dans l'atelier "Cuisson" 2010 : Opérateur titulaire dans l'atelier "Formulation" 2010 - aujourd'hui : chef d'équipe de l'atelier "Dosage-palettisation"
Alban	Dosage-Palettisation	28 ans	Bac S DUT mécanique et gestion de production Licence logistique de production Master de gestion de production logistique - achat	Alternance dans un cartonnerie	2016 : poste d'ordonnancement au sein du service Supply Chain 2017 : Poste de prévision des ventes au sein du service Supply Chain 2020 : Chef d'équipe de l'atelier "Dosage-palettisation" Septembre 2021 : Quitte <i>Les Bouchées</i>
Edouard	Resp production pôle "zone cru-cuit"	50 ans	BTS Agroalimentaire	4 ans remplaçant chef d'équipe dans une entreprise de production laitière	1999 : conducteur d'ensemble dans l'atelier "Dosage-palettisation" 1999, pendant 6 mois : Chargé de mise en ligne dans l'atelier "Dosage-palettisation" Fin 1999 - 2006 : chef d'équipe de l'atelier "Cuisson" 2006-2014 : Responsable de production pôle "dosage-conditionnement" 2014-2020 : Responsable de production pôle "zone cru-cuit" et pôle "Dosage-palettisation" 2020 à aujourd'hui : responsable de production pôle "zone cru-cuit"
Adrian	Resp exploitation ZR-ZV	34 ans	Licence de biologie cellulaire et moléculaire Master spécialisé dans l'analyse et contrôle d'expertise	6 mois de stage master 2 dans une abattoir de viande bovine 1 an et demi comme responsable qualité chez <i>Le pêcheur</i> 1 an et demi comme responsable de production chez <i>Le pêcheur</i>	8 semaines de stage au laboratoire qualité pour son master 1 2 mois comme saisonnier au laboratoire qualité 1 an coordinateur qualité 1 an et demi chef d'équipe de l'atelier "Dosage-palettisation" 1 an responsable qualité 2020 : responsable de production pôle "Dosage-palettisation"

Source : Tableau réalisé par E. Pageot

Tous les chefs d'équipe de production et les responsables de productions ont des profils différents (cursus scolaire, parcours professionnels) mais tous sont parvenus à leur poste grâce à une évolution en interne.

## B - Qu'est-ce que le management de proximité ?

Les chefs d'équipe sont aussi appelés « Manager de proximité », c'est ainsi que nos enquêtés se définissent leur poste chez *Les Bouchées* et qu'ils sont définis par la littérature. Malgré mes demandes au service RH de *Les Bouchées* et aux chefs d'équipe eux-mêmes, je n'ai pu recueillir aucune fiche au poste. Pour décrire leur travail, nous devons donc nous appuyer sur les observations réalisées pour cette enquête, sur ce que les chefs d'équipe ont pu dire de leur métier ainsi que sur les différentes descriptions données dans la littérature.

La première chose que nous pourrions souligner avec Marie BUSCATTO c'est que « face au salarié, défini à l'aune de sa performance, de sa motivation, de ses projets personnels et de ses compétences, la figure du manager repose sur ses qualités d'écoute et de communication assurant la mobilisation de ses subordonnés »<sup>37</sup>. « Leur rôle serait aujourd'hui de manager, de faire travailler les employés efficacement et d'assumer la responsabilité d'un groupe, de ses résultats, de son atmosphère. »<sup>38</sup> D'une manière générale, le chef d'équipe est responsable de son atelier, de ses équipes et doit produire la matière en quantité demandée. Pendant toute la recherche, j'entendrais parler de trois priorités dans le processus de production : sécurité, qualité et productivité qui sont plus ou moins clairement hiérarchisées. Cyril explicite clairement une priorité sécurité mais pour Hugo et David c'est moins clair. Ces enjeux de priorisation sont centraux car ces trois objectifs sont régulièrement en concurrence lors de la réalisation du travail.

- *Ouais mes objectifs. Livrer la production en temps en heure, en qualité, en sécurité et tout le baratin* (David, chef d'équipe Cuisson)
- *Et bah priorité on pense toujours en cas de problème donc : la sécurité, est ce que la personne est en sécurité ? Est-ce que le produit il va pas être endommagé ? Parce que derrière y'a des couilles et tout ça, mode dégradé, surtout en mode dégradé : est-ce qu'on peut tourner en mode dégradé ? Si bien que bien sûr en mode dégradé la personne qui conduit n'a pas de risques, que le produit n'a pas de risque.* (Hugo, chef d'équipe Dosage-Palettisation)
- *Ça arrive, et après tu dis « bon... quels sont les conséquences ? Est-ce que c'est grave sécu ? » c'est la priorité, enfin moi je suis comme ça, c'est la sécurité qui va en premier, qualité et après productivité. Moi je les classe comme ça. Et euh... la plupart des trucs qualité, sécurité y'a pas de soucis, c'est souvent la productivité mais des fois t'as des gros ennuis* (Cyril, chef d'équipe Découpe-Ingrédients)

Cependant, cette définition générale de la gestion de l'atelier par le chef d'équipe reste très théorique. Eux-mêmes avouent que c'est ce qu'on leur apprend, que c'est ce que normalement ils doivent suivre : priorité à la sécurité, puis à la qualité et enfin la productivité. Pour rendre compte de la réalité du travail d'un chef d'équipe, nous allons nous appuyer sur un article de

<sup>37</sup> Buscatto Marie. Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire. In: *Revue française de sociologie*, 2002, 43-1. p. 73;

<sup>38</sup> Buscatto Marie. Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire. In: *Revue française de sociologie*, 2002, 43-1. p. 79

Marie BUSCATTO<sup>39</sup> qui nous donne deux « rôles que doivent tenir les managers de proximité : « le manager est défini dans les faits gestionnaire « formel et social » du personnel »<sup>40</sup>. C'est grâce à cette définition que nous allons dans cette recherche définir les rôles du chef d'équipe.

### B – 1 : La « gestion social du personnel »

Le premier rôle professionnel des chefs d'équipe concerne la « gestion sociale du personnel ». « Les encadrants passent une grande partie de leurs journées à animer leur service, à créer une bonne ambiance afin de motiver les salariés. [...] cette gestion sociale du personnel suppose ainsi que les encadrants se rendent largement disponibles et consacrent un temps important à satisfaire les demandes des employés. Ces demandes peuvent être professionnelles et porter sur de nombreux domaines : installation matérielle, relations avec les collègues, formation, gestion des absences, carrières, etc. [...] la gestion sociale du personnel dépasse souvent le domaine strictement professionnel et englobe des réalités directement liées à la vie privée de l'employé : adaptation d'un horaire, aide dans la recherche d'un stage pour un enfant ou aménagement du travail en cas de fatigue ou de difficultés »<sup>41</sup>.

Lors des entretiens, cette gestion sociale est définie comme la présence sur « le terrain » c'est-à-dire dans les ateliers, aux côtés des équipes. Les chefs d'équipe se définissent comme des soutiens pour les conducteurs de lignes ou les opérateurs. C'est cette présence qui va créer une confiance entre les équipes et leur supérieur hiérarchique :

- « *Et si tu galères tu ouvres pas ton PC, parce que tu es sur le terrain, sur le terrain. Parce qu'en fait c'est pas forcément que tu vas accélérer les choses par contre ça montre aux gens que tu es présent, c'est super important que ce soit les gars de la maintenance, les gens de prod, tu es sur le terrain* » (Alban, Chef d'équipe Dosage-Palettisation)

---

<sup>39</sup> Résumé : « Les projets de rationalisation qui ont envahi les grandes organisations modernes ont déstabilisé et fragilisé leur hiérarchie intermédiaire. Les explications organisationnelle et identitaire saisissent bien les modalités de production de cette fragilisation. Elles peinent cependant à expliquer la relative banalisation de la marginalisation sociale des encadrants intermédiaires observée dans une entreprise d'assurance. Malgré leurs efforts répétés pour devenir les managers attendus, ces encadrants se trouvent enfermés dans une position sociale dévalorisée et dénigrée par tous. Même si tous les salariés déplorent cette situation, ils la définissent comme le fruit de l'incapacité personnelle des encadrants à évoluer. Cette psychologisation des rapports sociaux, portée par les salariés dans leurs gestes et leurs discours quotidiens, se révèle alors en partie inscrite dans la modernité psychologique qui caractérise la société individualiste contemporaine » : Buscatto Marie. Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire. In: Revue française de sociologie, 2002

<sup>40</sup> Buscatto Marie. Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire. In: Revue française de sociologie, 2002, 43-1. p 75

<sup>41</sup> Buscatto Marie. Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire. In: Revue française de sociologie, 2002, 43-1. p 79-80

- « Voilà ils te font confiance, y'a un dialogue de confiance. Ils savent que tu te fous pas de leur gueule que tu es pas toujours contre eux, que tu es pas... si tu vas les voir c'est parce que vraiment y'a quelque chose. Et donc ce climat-là, faut faire gaffe à bien le garder et ce qui te permet de garder des pistons dans l'équipe » (David, Chef d'équipe Cuisson)
- « Non parce qu'ils savent jamais si c'était pour un truc perso ou si c'était pour le boulot, tu as aussi des gens qui ont ... à qui ça arrivait de me demander à me voir pour me reparler des trucs perso « bah tient j'ai ça qui va pas en ce moment voilà, si je suis pas bien soit un peu indulgent » tu vois ? » (Cyril, Chef d'équipe Découpe- Ingrédients)
- « Aller voir les gens, leur demander si ils ont ce qu'il faut, si y'a pas de soucis, si ça va. Donc c'est un peu de management. Et puis à un moment donné quand ils ont des soucis ou n'importe il faut pouvoir aller régler leurs soucis et puis revenir vers eux et dire : « bah écoutez on a pris en compte ta demande et puis on te retient au courant ». » (Hugo, Chef d'équipe Dosage-Palettisation)

#### B – 2 : La « gestion formelle du personnel » :

Cette gestion sociale est complétée, selon Marie BOSCATTO, par la gestion formelle du personnel qu'elle définit ainsi : « Les encadrants consacrent une autre partie importante de leur temps de travail à gérer leur personnel : gérer les outils de suivi du personnel [...] planifier actions de formation, vacances, absences »<sup>42</sup>. Ces managers de proximité doivent organiser des plannings en y incluant les intérimaires ou encore doivent eux-mêmes organiser le recrutement. Un rôle de gestionnaire des ressources humaines peu visible et surtout jamais nommé comme tel :

- *Donc voilà, euh... donc maintenant j'ai mon quotidien à gérer, là à aujourd'hui j'ai mon quotidien à gérer, tous mes remplacements, tous mes ...ouais tous mes remplacements de gars* (David, chef d'équipe Cuisson)

---

<sup>42</sup> Buscatto Marie. Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire. In: Revue française de sociologie, 2002, 43-1. Pp 80

- *Faut qu'on gère tout ce qu'on va dire bah les congés, les plannings euh... tout ce qui est aussi Euro quartz<sup>43</sup>, tout ce qui est les heures des personnes. Donc euh... et puis y'a les formations aussi, suivi de formation<sup>44</sup>, les VSC, tout ce qui va avec (Hugo, chef d'équipe Dosage-Palettisation)*
- *J'ai une bonne équipe mais parce que j'ai été la chercher, j'ai été la faire (David, chef d'équipe Cuisson)*
- *Non ça m'est jamais arrivé, j'ai juste un intérimaire il est pas venu le lundi je crois, je sais plus en semaine parce que sa femme venait d'accoucher. Mais j'étais pas au courant, genre en 9 mois tu as pas le temps de me le dire (Cyril, chef d'équipe Découpe-Ingédients)*

Marie BUSCATTO poursuit la définition de la gestion formelle du personnel en ajoutant : « l'action principale de l'encadrement consiste à contrôler le respect des *engagements-délais* des procédures, des formulaires ou des règles de délégation »<sup>45</sup>.

Cette vérification du bon suivi des procédures, du bon remplissage des documents qualité et sécurité sont appelés par les chefs d'équipe « le travail administratif » :

- *« Le côté administratif, parce que tu as beaucoup d'administratif en chef d'équipe [...] Mais y'a des trucs tu peux pas avoir de mou c'est pas possible. EPI c'est EPI c'est comme ça y'a pas de débat à avoir, c'est comme ça. » (Alban, chef d'équipe Dosage-Palettisation)*
- *« Après y'a ... aussi euh... tout ce qu'on va dire les règles, hygiène, sécurité... règles qualité... les documents, le produit y'a tout ça qui fait foi donc faut avoir un œil un peu partout. » (Hugo, Chef d'équipe Dosage-Palettisation)*

<sup>43</sup>Logiciel de planification des congés et de gestion des payes

<sup>44</sup>Lors des nouvelles arrivées se sont les chefs d'équipe qui sont chargés de former les nouveaux arrivants à leur poste en respectant les points sécurité (fiches de sécurité au poste) et en respectant la qualité (respect des points sensibles).

<sup>45</sup>Buscatto Marie. Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire. In: Revue française de sociologie, 2002, 43-1. Pp 80

B – 3 : Le chef d'équipe comme « courroie de transmission » entre la direction et les opérateurs :

« Les encadrants ont également une responsabilité affirmée de courroie de transmission, de relais entre la direction et les employés. Une part importante du temps des encadrants est consacrée à assurer la transmission des informations de la direction et à la mise en œuvre de ses décisions »<sup>46</sup>. Cette courroie de transmission est symbolisée par les TOP ateliers dont les chefs d'équipes sont les animateurs. Ces TOP ateliers ont lieu tous les jours. De 9h30 à 9h45 ce sont les ateliers de dosage et palettisation qui sont concernés et de 9h45 à 10h se sont les ateliers découpe, Ingrédients et cuisson. Lors de ces TOP, les chefs d'équipe remontent aux services supports que sont la qualité, la sécurité et les supply-chain, les problématiques rencontrées la veille. Quels soins ont été donnés la veille, y'a-t-il eu des risques de quasi-accident, retour sur les analyses faites par le laboratoire qualité, le temps de panne par machines, la motivation des équipes, les « TOP » et « FLOP ». C'est également là qu'ils se justifient : Pourquoi un nettoyage n'a pas permis de bien désinfecter les lignes ? Pourquoi un opérateur n'avait pas ses EPI ? Pourquoi le taux de productivité est plus bas que l'objectif ? Lors de ces TOP ateliers, sont présents également les responsables de production.

Titre : Salle des TOP ateliers chez Les Bouchées



Source : Photos prises le 09/09/2021 par E.Pageot

<sup>46</sup> Buscatto Marie. Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire. In: Revue française de sociologie, 2002, 43-1. p 81

Les responsables de production chapeautent les managers de proximité et définissent leurs objectifs annuels. C'est donc devant les responsables de production que les chefs d'équipe doivent justifier d'une action, d'une problématique ou d'un besoin (matériel ou financier). Ce sont les responsables de production qui vérifient le travail des chefs d'équipes : planning du personnel tenable, bon suivi des vérifications qualité et sécurité etc... C'est également eux qui définissent les budgets de l'année et qui ont pour objectif de le tenir. D'un point de vue organisationnel, ce sont eux qui présentent la production et les ateliers lors des réunions de direction.

Ce rôle de « courroie de transmission » se manifeste également lorsque les chefs d'équipe doivent faire appliquer des règles qui sont imposées par les services supports ou la direction :

- *« Mais ça là aussi le principe du chef d'équipe. Enfin si tu es juste boîte aux lettres : ah c'est ça le truc, bah les opérateurs vous faites ça, bah ouais c'est quoi ton rôle ? Si tu es juste la boîte aux lettres hey tu t'enlèves et puis ça passe en direct enfin tu vois ? Si tu es pas là justement pour faire un peu le tampon, parce que des fois y'a des directives c'est écrit avec des grands mots, toi tu es là pour l'expliquer, sur le terrain et que ça passe bien tu vois ? Tu l'utilises avec tes propres mots et que ça passe plus sereine et tu expliques pourquoi tu le fais, c'est une directive et c'est comme ça. Non c'est ça parce que... il faut améliorer la qualité tu produits machin, tu vois d'essayer d'amener du sens » (Alban, chef d'équipe Dosage)*

La mise en application des règles qu'ils doivent constamment vérifier. Comme nous l'avons dit par la vérification du remplissage des feuilles qualité et sécurité, en étant sur le terrain également.

Cependant, l'application de certaines règles est pour eux parfois contraignante, ils ne sont pas toujours d'accord avec ce qui est prescrit mais ils doivent malgré tout faire appliquer la règle :

- *« Et en fait tu es là pour faire le tampon, je te dis des fois tu as des directives qui descendent pffffff (souffle) ok, sur le papier c'est top, comment on va faire appliquer ça, comment on va expliquer ça, même déjà tu as ta directive qui est descendue : pffff mais ça va servir à quoi. Tu sais déjà ... sincèrement des fois c'est ça » (Alban, chef d'équipe Dosage)*



Ce rôle de courroie de transmission est pour eux, pas si facile à tenir. Ils se retrouvent dans une position ambivalente entre la direction et les opérateurs.

### C - Entre chef d'équipe et subordonné hiérarchique : la position ambivalente des managers de proximité

Marie BUSCATTO souligne la dévalorisation des managers de proximité : « leur rôle de gestionnaire « formel et social » du personnel est dénigré par tous. Les activités qui le constituent sont dévalorisées. Les encadrants se trouvent enfermés dans une position sociale stigmatisée, les marginalisant dans l'organisation<sup>47</sup> ». Dans son article, Marie Buscatto souligne l'aspect dévalorisant de la dimension du rôle professionnel des managers de proximité qu'est la gestion du personnel. Cette stigmatisation marginalise les managers de proximité dans l'organisation. Chez *Les Bouchées*, la situation est inverse. Le chef d'équipe est vu comme un rôle clé dans l'organisation et son rôle est au contraire vu comme valorisant : ascension professionnelle, courroie de transmission, aptitude individuelle.

La position de chef d'équipe est vue de manière très positive voire valorisante. En effet, nous l'avons vu, tous les chefs d'équipe de production sont parvenus à ce poste grâce à une évolution en interne. Une montée en compétence que les chefs d'équipe m'ont décrite dans leur entretien et qu'ils voient comme un moyen de valoriser leur place :

*« Donc là je me suis dit, à l'époque donc on avait pas de transpalette électrique, on poussait des chariots des trucs comme ça. Enfin ici ailleurs etc. ouais c'est bien quand tu as 20 ans tu fais du foot et tout, tu es pas fatigué, tu as même pas besoin d'aller à l'entraînement parce que tu as poussé tant de chariot qui font 700kg c'est bon tu es assez charpenté. Et puis arrive un moment tu te dis, j'ai plus envie de les pousser j'ai envie de les faire pousser. Ah. L'esprit qui change, tu passes de l'autre côté donc qu'est ce qui faut que je fasse pour les faire pousser. » (David, chef d'équipe de l'atelier Cuisson)*

---

<sup>47</sup> Buscatto Marie. Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire. In: Revue française de sociologie, 2002, 43-1. p 82

Le métier de chef d'équipe est vu comme un aboutissement dans la montée en grade, le poste est vu comme une évolution dans la carrière professionnelle. « Faire du terrain » est vu de manière positive et est valorisé dans un CV :

*« Et donc pendant deux ans et demi et moi à l'origine, c'est quelque chose que j'avais demandé en arrivant chez Les Bouchées, si un jour y'avait l'opportunité d'aller sur le terrain, faire du management de terrain d'y aller pour me confronter là-dessus » (Alban, chef d'équipe Dosage-Palettisation)*

Tout au long de cette année, j'entendais Yoann, responsable sécurité, ou encore la responsable qualité dire que les chefs d'équipe étaient responsables de leur atelier. Les managers de proximité sont les premiers interlocuteurs des services supports pour l'application des règles dans les ateliers. La gestion du personnel n'est plus vue comme dévalorisante et est perçue comme indispensable.

Les chefs d'équipes se sentent également utiles à leur poste via l'amélioration continue dont ils sont également responsables. Cette amélioration continue a pour but de permettre aux chefs d'équipes de réussir à atteindre les objectifs qui leur sont donnés. Réussir un objectif, sortir de la marchandise en temps et en heure avec des salariés qui se sentent bien leur permet de voir leur travail comme favorable, valorisant et indispensable dans la production :

- *Je souhaite intégrer une équipe qui compte aussi sur nous, sur les premiers managers de proximité et donc là j'ai pas eu tort. (David, chef d'équipe Cuisson)*

De plus, dans les entretiens les managers de proximité soulignent que ne devient pas chef d'équipe qui veut : « Devenir manager est défini par tous comme l'expression d'un déjà là personnel. Les acteurs s'accordent ainsi sur l'idée qu'il faut avant toute chose faire preuve d'un certain don, avoir la personnalité ou le caractère adéquats pour développer des savoirs managériaux »<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> Buscatto Marie. Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire. In: Revue française de sociologie, 2002, 43-1. p 92

Ils se sentent donc privilégiés et méritants d'être à la place à laquelle ils se trouvent :

- *Y'en a qui savent pas rouler, y'en a qui vont se mettre dans les murs c'est aussi parce que déjà, on a pas tous les mêmes compétences, le management ça ne s'apprend pas, ça se peaufine mais déjà au début il faut que tu aies... moi je suis un peu réticent avec tout ça... y'en a qui pourront pas. Y'en qui n'arriveront pas. (David, chef d'équipe de l'atelier « Cuisson »)*
- *Et quand on ... chef d'équipe c'est un métier comme un autre et quand on est pas fait pour ça, on est pas fait pour ça. (Hugo, chef d'équipe de l'atelier « Dosage-Palettisation »)*
- *Pour faire du management tu as beaucoup ... Tu as l'école on va dire qui peut te ... te former sur certaines ... façons, certaines tactiques mais après c'est ta personnalité hein. T'as des gens qui seront jamais faits pour le management. Qui voudront, y'en a qui voudraient être chef qui voudraient machin mais ils en auront jamais les compétences (Cyril, chef d'équipe de l'atelier « Découpe-Ingrédients »)*

Malgré tout, la position de chef d'équipe est loin d'être confortable. En effet, comme l'indique Lionel JACQUOT, « en situation d'autorité hiérarchique, ils relaient les politiques des directions d'entreprise et se doivent d'encadrer et contrôler les équipes pour atteindre les objectifs fixés ; en tant que membres à part entière des équipes qu'ils encadrent, ils cherchent aussi à les défendre et à les protéger [...] Les tensions inhérentes à la position intermédiaire des encadrants sont nombreuses [...]. Nous nous concentrerons sur celle qui nous semble pivot car elle met en tension deux rôles centraux assumés par les managers de proximité : celui d'intermédiaire d'un côté et celui d'encadrant de l'autre. »<sup>49</sup>.

Nous l'avons souligné, les chefs d'équipes travaillent en confiance avec leurs équipes, c'est pour eux un pan de leur travail important. Cette relation de confiance leur permet aussi de pouvoir atteindre leurs propres objectifs. Il y a donc une forme de réciprocité, le « donnant-donnant » :

- *Bah quand j'ai des besoins, peu importe, bah je dis tiens tu peux rester ? Tiens là il me faudrait quelqu'un, j'ai toujours du monde. C'est donnant, donnant. Je renvoie la balle ils me renvoient la balle et puis voilà quoi.*

---

<sup>49</sup> JACQUOT Lionel, « L'identité clivée des « managers de proximité » : un travail entre violence symbolique et soutien social », *Informations sociales*, n°167, 2011, pp. 114-115.

De plus, pouvoir rendre leurs équipes le plus satisfaites possible au travail est valorisant pour eux, cela leur permet également de donner du sens à leur travail :

- *Le mec il arrive il siffle, tu lui dis « salut » - « oh salut David » avec un grand sourire et puis il se met à siffler 10 min plus tard, c'est bon tu as gagné. Donc voilà c'est des trucs simples mais ça c'est des petites victoires qui tout de suite qui te reconforte, qui te motive, qui te font tourner toi aussi ta roue et c'est ça nous. C'est un, en fait c'est un quand tu avances comme ça, c'est le moulin à eau » (David, Chef d'équipe Cuisson)*

Dans le même temps, les managers de proximité doivent constamment vérifier que les règles prescrites sont bien appliquées dans leur atelier. C'est aussi ce qui leur est imposé, ce qu'ils doivent faire. Or parfois, les chefs d'équipe doivent faire appliquer des règles émises par leurs supérieurs hiérarchiques avec lesquelles ils sont en désaccord. Ils se soumettent alors à l'autorité, parfois en tentant de négocier :

- *« Tu as des gens pour prendre des décisions et ils sont là pour ça. Tu as beau des fois ne pas être d'accord et te dire « moi j'aurais pas fait comme » bah si ça a été dit au-dessus et ça doit être comme ça, bah toi après tu essayes d'argumenter et d'améliorer le truc ou quoi mais si ça a été décidé à toi d'appliquer aussi ». (Alban, Chef d'équipe Dosage-Palettisation)*

Les managers de proximité se retrouvent donc parfois pris au piège entre les directives centralisées et les contraintes de la vie en production. Ils doivent garder une bonne ambiance au sein des équipes pour réussir à valider les objectifs qui leur sont donnés par la direction. Et dans le même temps, certaines directives sont parfois trop complexes à mettre en place ou mal vécues par les équipes en place. Le chef d'équipe se retrouve dans une position de « jongleur » entre les exigences de la direction et des services supports et les contraintes des opérateurs :

- *Tu as le cul entre deux chaises tout le temps, c'est l'enclume et le marteau. Bah ... pfff des fois tu en as marre. C'est vrai que des fois tu as en marre, ça arrive des fois tout le monde te tombe dessus : la sécurité « oui lui il a pas ses EPI », la qualité « oh bah vous avez ... faites gaffe vous avez laissé passer des os des machins - ah bah on l'a vu il travaillait il avait pas de gants euh » et quand c'est tout comme ça à un moment donné, et que tu en entends sur tout le monde, non mais c'est bon ! Lâchez-nous un peu ! (Cyril, chef d'équipe de l'atelier « Découpe-Ingrédients »)*

La citation de Cyril montre que cette position peut être mal vécue par les chefs d'équipe. Dans la citation, il se situe même aux côtés des opérateurs en disant « lâchez nous ». Les managers de proximité vivent de façon aigüe le clivage entre « les bureaux », qui est le personnel de l'open-space et de la direction, et « le terrain » qui sont les conducteurs de lignes et les opérateurs. Cette division est matériellement présente. Tout d'abord, au niveau des espaces, puisque l'open-space se trouve du côté opposé de l'usine. Ensuite, au niveau vestimentaire : alors qu'en production, tous les salariés doivent être « en blanc » c'est-à-dire en tenue de travail spécifique, charlotte et chaussure de sécurité, les salariés travaillant dans l'open-space sont en tenue « de civils ». Enfin, les modes de circulation d'un bâtiment à l'autre sont contraints. Des bancs de rupture ont été installés dans le but de faire une rupture par le sol : si, au niveau qualité, cela évite de faire circuler les germes par les pieds, ces bancs matérialisent également une rupture entre ces deux pôles. Concrètement, lorsque nous voulons entrer dans n'importe quel atelier de production, il faut passer jusqu'à 2 bancs de ruptures où il faut changer à chaque fois de chaussure. Ces étapes sont vécues comme des contraintes pour aller d'un endroit à l'autre. Côté « bureaux », l'accès est également entravé : la porte de l'open-space est constamment fermée et régulée par un badge signalant que tout le monde ne peut pas y entrer.

Non seulement les managers de proximité doivent jongler entre les contraintes de la production et celles de la direction mais ils doivent aussi travailler avec l'existence d'une division entre ces deux groupes. Les managers de proximité se retrouvent dans une position ambivalente. Ils sont en tension entre les exigences des uns et des autres. Nous l'avons vu à certains moments de leur travail ces managers doivent faire appliquer les règles de la direction, ils savent qu'ils doivent les faire respecter. Mais parfois ils se retrouvent plus du « côté » des opérateurs affirmant que certaines règles ne sont pas applicables et autorisent parfois à leur transgression.

La description du rôle professionnel des chefs d'équipe et plus succinctement des responsables d'exploitation nous amène à nous interroger sur leurs conditions de travail. Dans quelle mesure sont-ils touchés par des risques psychosociaux ?

### 3 – Le personnel d’encadrement touché par les risques psychosociaux

Pour savoir si les chefs d’équipe et responsables d’exploitation définissent leurs conditions de travail par le prisme des risques psychosociaux encore faut-il savoir si ces derniers sont touchés dans leur travail par des facteurs de risques psychosociaux au travail. Il sera développé dans cette partie les remarques et observations qui ont pu être effectuées lors de l’enquête nous permettant de déceler que ces responsables industriels sont bien touchés par les RPS lors de l’exercice de leur travail.

#### A - Leurs conditions de travail selon mes observations

Tout d’abord, pour rendre compte des conditions de travail des chefs d’équipe, il m’a semblé important d’observer in situ leur quotidien de travail « sur le terrain », c’est-à-dire dans les ateliers. Je m’appuie ici sur les trois observations effectuées avec les chefs d’équipes Alban, David et Cyril. Mes observations se sont surtout focalisées sur les potentiels risques psychosociaux auxquels les managers de proximité pouvaient être confrontés. En ce qui concerne les responsables d’exploitation, c’est en participant aux réunions avec eux ou en les croisant dans l’open-space que j’ai pu les observer travailler.

Pour l’analyse du travail des personnels d’encadrement, je me suis appuyée sur les six risques psychosociaux énoncés en début de chapitre : l’intensité et la complexité du travail et le temps de travail, les exigences émotionnelles, le manque d’autonomie, la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, la souffrance éthique ou le conflit de valeur et l’insécurité de la situation de travail.

##### A – 1 : L’intensité et la complexité du travail

##### A -1.1 : Les chefs d’équipes touchés par l’intensité et la complexité du travail

Nous l’avons décrit, les chefs d’équipe, appelés également dans l’entreprise « managers de proximité », ont plusieurs tâches à accomplir qui touchent à la gestion sociale ou formelle du personnel en plus de la gestion administrative de l’atelier ou encore assurer la qualité de la matière produite et la productivité de son atelier. Cependant, ces tâches se superposent obligeant le chef d’équipe à passer d’une tâche à l’autre rapidement ou encore à les effectuer en même temps. Pendant les observations du travail des chefs d’équipe, j’ai noté que ce passage

d'une tâche à une autre oblige le chef d'équipe à toujours s'adapter en un temps record et à savoir systématiquement de quoi son interlocuteur parle.

Prenons l'exemple de Cyril. Lors de l'observation, ce dernier prend du temps au début de sa prise de poste pour aller voir chacun des opérateurs. Cependant, vers 8 heures tout s'accélère. Il doit gérer : sa boîte mail, l'absence d'une opératrice n'ayant pas prévenu, un problème de découpage de viande et un papier à remplir en réception produits congelés avec un chauffeur ne parlant ni français, ni anglais. Il est aussi appelé par le service qualité suite à une problématique de « corps étrangers ». Par ailleurs, il est interrompu quatre fois, en l'espace d'une heure : tout d'abord, par Edouard, son responsable, puis, par un opérateur, puis par l'agitation du bureau suite à un appel reçu par les conducteurs d'ensemble enfin, suite à un appel pour participer à une réunion.

« 8h30 : Alors que Cédric veut envoyer le mail au [client] et l'appeler, Edouard arrive. Il fait un retour sur la coupe des pots. [Dans le même temps] Un opérateur entre dans le bureau, hier il y a eu un problème d'un gant retrouvé dans un cuiseur et donc qui vient de la Ingrédients. Cet opérateur n'avait pas prévenu qu'il avait perdu son gant, résultat il a dû trier plus de 20 bacs pleins. [Après avoir terminé avec l'expédition du produit problématique] Nous sommes donc de retour dans le bureau et Cyril regarde une nouvelle fois ses mails. Le téléphone sonne pour Guillaume (conducteur d'ensemble) qui voit que c'est l'alternante qualité qui l'appelle. Il passe alors le téléphone à Maxime (2<sup>nd</sup> conducteur d'ensemble). Ils savent tous que c'est pour la Fiche de Non-conformité<sup>50</sup> (FNC) qu'ils n'ont pas envie de faire et qu'ils trouvent inutile. Nous rigolons tous car Maxime répond l'air de rien, très poli. Un gros contraste avec la situation réelle. L'appel est à peine terminé, il est 9h20 et un opérateur entre dans le bureau. Je remarque que le bureau est loin d'être calme. Il y a toujours du monde et les personnes parlent très fort. Nous pouvons donc souligner que le bureau n'est pas un endroit calme dans lequel Cyril peut avancer. [Après avoir fait un second tour d'atelier] Alors que nous rentrons juste dans le bureau son téléphone sonne, il est 9h45 et nous sommes encore en atelier alors que nous devrions être au TOP atelier. Nous allons donc, toujours au pas de course, dans la salle dédiée à ce point hebdomadaire. » (Notes issues de l'observation réalisée le 4 Mai 2021 dans l'atelier Découpe-Ingrédients)

---

<sup>50</sup> Document qualité qui permet de faire remonter toutes anomalies observées ou vécues comme la présence de corps étrangers par exemple.

D'une journée décrite comme ordinaire, nous pouvons affirmer grâce à cette observation que Cyril connaît une interruption constante dans son travail. Or, nous savons, grâce au rapport du collègue d'expertise, que les interruptions dans le travail constituent un déterminant immédiat de l'intensité du travail.

Ce cumul des tâches à accomplir dans un temps court a été observé dans chacune des observations réalisées. Ainsi en est-il de David en cuisson, entre 10h et 11h : il a dû gérer un intérimaire qui ne pouvait pas effectuer le travail qui lui était demandé, en même temps échanger avec un prestataire extérieur concernant un problème de fourche de transpalette glissante, tout en s'assurant que les cuiseurs ne tombent pas en panne et en ayant une réunion à 11h soit juste au moment où le prestataire extérieur était disponible. Pour Alban, la prise de poste a aussi été mouvementée : il doit, entre 5h et 9 h, gérer une panne d'une des tours de refroidissement indispensable à la production, gérer l'absence de deux salariés en même temps dans la matinée et donc qu'il devra remplacer lui-même à 10h, rentrer les feuilles de mains d'œuvre dans le logiciel de gestion des heures, gérer une panne en palettisation suite à un défaut de recette, s'assurer que les fiches de sécurité ont bien été remplies avant de démarrer les doseuses et le palettiseur et enfin former une nouvelle cheffe d'équipe en même temps. Tout ce travail est interrompu par le téléphone qui sonne régulièrement à partir de 8h quand les personnels de l'open-space arrivent au travail. Ajoutons à cela que les chefs d'équipe en Dosage travaillent sur un rythme de 3/8 (ici Alban et Hugo) : or le travail de nuit est un déterminant immédiat d'un risque psychosocial. Ce rythme de travail en 3/8 a un impact réel sur les chefs d'équipe. En effet, en mars 2020 une cheffe d'équipe Dosage a demandé à être mutée au service Supply chain n'arrivant plus à cumuler son travail et sa vie privée à cause des horaires décalés.

De plus, le travail des chefs d'équipes est ici soumis au rythme de la production. Un indicateur, appelé TRS (Taux de rendement synthétique) est constamment présent. Le TRS est calculé de la manière suivante : Production réelle / production maximum théorique. L'objectif actuel est d'avoir un TRS à hauteur de 65%. Cet indicateur dirige toute la production en Dosage : chaque temps de panne, d'attente de produit, d'arrêt, joue négativement sur ce taux :

« Premier jour : 28 septembre 2020. [...] J'ai aussi assisté à des « TOP » : des points quotidiens entre les responsables des équipes (organigramme). Pendant ce TOP ce qui m'a le plus marqué : [...] c'est la mise en avant de la sécurité selon eux. En effet, le premier sujet lors des TOP est celui de la sécurité mais le temps passé pour



en parler est moindre par rapport à la technique et la production. Par exemple, alors que nous passons à peine 1 minute sur la sécurité, nous parlons pendant presque 5 minutes de sujet technique et de problème de production. La production et la productivité sont fortement mises en avant comme les retards sur ligne pris lors d'un problème technique » (notes issues du journal de bord le 28 septembre)

Dès le premier jour d'alternance, je distingue une mise en avant de la production et surtout de la productivité. Responsables industriels et techniciens de maintenance essayent de résoudre les pannes rencontrées pour ne plus le rencontrer et pour toujours produire à la hauteur de l'objectif. Sur les tableaux affichés en TOP atelier il est indiqué le temps d'avance ou de retard de la ligne de production. Un planning est construit par le service supply-chain et il est la référence lors de la production : il devient le maître du temps.

« Lorsque nous redescendons, nous allons encore une fois vérifier la production. Ce qui me surprend c'est qu'ils vont constamment vérifier le planning de dosage (un papier avec un tableau) où il est écrit les horaires de début de dosage et de fin de dosage. Grace à cette feuille, Alban dit si nous sommes en retard ou non.

Pour la ligne 1, avec le problème de la tour, nous sommes en retard par rapport au planning. Il décide, également sur cette ligne, d'échanger deux recettes pour éviter des changements de formats trop importants<sup>51</sup>. Cela fait perdre du temps à la ligne et demande plus de manutention pour l'opérateur. » (Observation faite la 14 Juin 2021 en atelier Dosage-Palettisation avec Alban)

Certes il n'y a pas de tapis roulant qui imposent le rythme de travail aux chefs d'équipe, mais le planning de dosage et le TRS sont des contraintes dans leur travail qui les obligent à s'adapter pour obtenir le niveau de productivité requis.

Le rôle de « courroie de transmission, de relais entre la direction et les employés » des chefs d'équipe les mène parfois à se confronter à des injonctions contradictoires. Ils reçoivent différentes règles à faire appliquer dans l'atelier mais qui parfois se télescopent. Par exemple, en sécurité, nous demandons à manipuler les produits chimiques avec la plus grande précautions voir de les supprimer quand c'est possible. D'un autre côté, le service qualité

---

<sup>51</sup> Changement de format : lors du dosage, les machines sont calibrées en fonction d'une grandeur de pot. Si les pots passent de 110g à 220g il faut changer les guides des pots ainsi que les entrées et sorties pots.

demande aux chefs d'équipe de faire attention aux bactéries ou autres problèmes d'hygiène exigeant l'utilisation de produits chimiques parfois très toxiques. Un autre exemple, le service qualité demande à démonter une pompe avec des traces de Bacillus. Cependant, de l'autre côté le service qualité désapprouve cette action voire veut l'interdire car les pompes sont lourdes et leur accès très difficile. Alban le formalise dans son entretien :

*« Tu vas essayer de remplir ta demande qualité, tu vois tu as une demande sécurité, oula ça commence à être chaud à remplir les demandes, parce que ça commence à être un peu en contradiction »*  
(Alban, chef d'équipe Dosage-Palettisation)

#### A -1.2 : Les responsables d'exploitation touchés par l'intensité et la complexité du travail

Les tâches à effectuer des responsables d'exploitation sont différentes de celles des chefs d'équipe. Moins dans les ateliers, ces derniers sont davantage submergés par les réunions, les appels et les mails. En effet, j'ai noté que pour réaliser des réunions ou même parfois pour être tranquille, il est possible pour les salariés des bureaux de réserver des salles dans l'open-space. Cependant plusieurs de mes notes dans mon journal de bord rappellent que ces salles sont très souvent occupées par les responsables d'exploitation :

*« Alors que je suis en réunion avec Yoann, Adrian vient nous voir dans la salle : il l'avait réservé. Il est 16h30. Nous allons donc dans une autre salle disponible. Mais à 17 heure, le voilà qui revient car il a une autre réunion dans cette salle »* (Notes issues du journal de bord le 15 avril 2021)

Non seulement nous pouvons observer la quantité importante de réunions pour les responsables d'exploitation mais eux-mêmes partagent leur agacement face à leur nombre :

*« Il est 13h20, avec xxx et xxx nous allons boire un café dans la zone dédiée de l'open-space. Edouard et Adrian y sont, ils discutent. J'écoute d'une oreille leur conversation. Adrian revient de vacances et est déjà overbooké. Il dit : « Rien que cet après-midi j'avais 4 réunions en même temps. Bon heureusement y'en a une qui s'est décalée et l'autre annulée, il en reste que 2 ». Edouard ajoute : « De toutes façons on a trop de réunions et parfois pour rien dire » ». (Extrait du journal de bord le lundi 5 Juillet 2021)*

De plus, ces derniers sont constamment coupés par leur téléphone. Lorsque nous sommes en entretien, alors que j'ai demandé d'être sans le téléphone, tous les ont emmenés et tous ont reçu un coup de téléphone ou plusieurs en l'espace de deux heures. Des sujets qui parfois ne sont pas forcément expliqués par l'interlocuteur et que le responsable industriel doit « prendre en vol » et savoir décoder.

Les appels téléphoniques sont d'autant plus nombreux lorsqu'il y a des problématiques de production (arrêt machine, problème technique) à l'image d'Adrian :

« Ce jour nous avons des problèmes en cuisson, nous échangeons avec plusieurs services. Adrian est coupé deux fois par le téléphone en même pas 5 minutes » (notes issues du journal de bord le 15 avril 2021)

Cette inflation des appels téléphoniques lors d'une problématique de production est souvent accompagnée d'une hausse des tâches à réaliser pour les responsables de production, comme pour les chefs d'équipes. Alors que nous devions réaliser un entretien Adrian et moi le 26 juillet, celui-ci n'est finalement plus disponible :

« Nous devions avoir l'entretien ce soir. Cependant Allan (nom anonymisé), qui devait être chef d'équipe pendant l'absence d'Hugo, est malade. Adrian décide d'être chef d'équipe d'après-midi pour le remplacer. » (Notes issues du journal de bord le 26 Juillet 2021)

Nous pouvons souligner ici que les responsables d'exploitation doivent être capables de faire le travail des chefs d'équipes. Cela équivaut à d'autres compétence et donc augmente la complexité de leur travail.

Comme les chefs d'équipe, les responsables de production sont les interlocuteurs de nombreux service : RH, maintenance, sécurité, qualité, supply-chain.

Nous pouvons affirmer qu'il existe une intensité et une complexité du travail importante. Les chefs d'équipe et les responsables d'exploitation sont soumis au premier facteur de risque souligné par le collègue d'expertise : l'intensité et la complexité du travail.

## A – 2 : Quelles exigences émotionnelles chez les personnels d'encadrement ?

Pour le facteur de risque « exigence émotionnelle », l'observation d'une matinée n'a pas suffi. Rien ne laissait penser que les personnels d'encadrement avaient peur au travail, étaient victimes de violences ou encore avaient peur de l'échec. De même, le contact avec la souffrance est resté invisible. Certes certains salariés peuvent leur faire part de leurs problèmes familiaux. Malgré tout, nous savons que les chefs d'équipe sont toujours en relation avec les opérateurs et conducteurs de ligne pouvant s'apparenter aux contacts avec un public. Alors que les chefs d'équipe indiquent qu'ils souhaiteraient toujours garder une ambiance favorable au travail et un climat de confiance, soulignons que cela implique de la part des chefs d'équipes de toujours « garder la face ». Ne pas se mettre en colère, ne pas paniquer, ne pas pleurer, même lorsque cela va mal ; ces derniers doivent toujours avoir l'air d'avoir la situation en main. C'est ce qu'exprime Alban lors de notre entretien :

- *Alban : tu es obligé de dire, « ouais mais ça tournait bien hier et tout » et toi dans ta tête tu te dis « pfff aujourd'hui » c'est le boulot aussi de faire bonne figure.*
- *Emilie : Mais du coup quand tu rentres chez toi ?*
- *Alban : Ouais bah après c'est ça tu enlèves le masque et pffff tu es là : OH la journée de merde ! (rire) Tu vois ça .. ça arrive de moins en moins y'a eu des fois tu partais t'es là « oh on a vraiment fait du mieux qu'on pouvait », tu rentrais « oh quel enfer ! » c'est ça tu te dis « je reviens pas demain c'était un enfer » mais ça fait partie du job tu vois ? tu es là aussi pour remotiver les troupes.*

De plus, nous l'avons souligné, le chef d'équipe se retrouve dans une position intermédiaire entre les opérateurs et la direction. Cette position de « tampon » ou de « jongleur » leur demande de toujours rester sur la réserve, ce qui est exigeant émotionnellement. D'un côté, les opérateurs peuvent faire des remarques désobligeantes voire « crues » c'est-à-dire vulgaires, dans la colère, sans y mettre les formes concernant la direction et les dire aux chefs d'équipe. Mais ces derniers le diront d'une autre manière, avec des mots parfois plus recherchés, en évitant la vulgarité. D'un autre côté, lorsqu'une règle dictée par la direction doit être appliquée sur le terrain, ils doivent enrober les choses pour la faire accepter :

- *Mais oui tu es un peu l'éponge, tu prends un peu des deux côtés d'ailleurs parce que des fois tu as des remontés du terrain, bah tu la prends mais tu vas pas pouvoir la dire comme ça. (rire) ça va pas très bien se passer. Tu es le tampon et ... faut essayer de*

*faire communiquer un peu les deux mondes entre guillemets.* (Alban, chef d'équipe Dosage)

A aucun moment lors de cette enquête les chefs d'équipe ou les responsables d'exploitation n'ont laissé supposer être confronté à une quelconque crainte de sanction dans leur travail, crainte d'accident ou crainte d'être instrumentalisé par la direction.

Nous le savons, l'un des déterminants immédiats de l'exigence émotionnelle est le fait de devoir garder ses émotions. C'est le cas pour les managers de proximité, nous pouvons donc affirmer qu'ils sont soumis à ce second facteur de risque.

### A – 3 : Un manque d'autonomie relatif

Pour le troisième facteur de risque qu'est le manque d'autonomie, il est plus complexe d'affirmer qu'il existe. Dans les premiers temps de l'enquête, entre septembre et octobre 2020, je définissais les chefs d'équipe comme des salariés responsables de leur atelier et autonome dans la gestion de ce dernier. Ces observations laissaient donc penser que les chefs d'équipe étaient relativement autonomes. Mais lors de l'enquête, ce préjugé laisse place à de nombreux indices qui montraient qu'ils étaient très dépendants des services supports, du processus de production et donc du fonctionnement des autres ateliers mais également du responsable de production.

Au sein même de l'organisation de *Les Bouchées*, nous avons désigné un service qui semble avoir un fort pouvoir sur la production et sur son déroulement : le service Supply-chain. Ce service fixe les temps de production ou encore la production à atteindre. C'est le planning de dosage qui fixe le rythme de travail de l'atelier Dosage. De plus, les chefs d'équipe doivent organiser le planning de leurs ateliers en fonction des ateliers de l'usine en général. Par exemple, l'atelier Ingrédients doit réussir à terminer les bacs de matière avant 12h30 pour les charger dans le transtockeur avant que l'atelier cuisson y ait accès sinon ils ne pourront charger la machine que partiellement. En cuisson, les cuiseurs ne peuvent pas être vidés si l'atelier Dosage ne dose pas les pots. Et enfin, l'atelier Dosage ne peut pas tourner si l'atelier palettisation est en panne. L'organisation de « marche en avant » et de division du process de création de la spécialité charcutière rend chaque atelier dépendant des autres. Dans le même temps, les chefs d'équipe doivent alors s'organiser en fonction des contraintes de leur atelier mais également de celles des autres.

Nous l'avons vu, certes les chefs d'équipe ont un rôle de courroie de transmission mais ce rôle les oblige à faire appliquer des règles (sécurité, qualité) qui ne viennent pas d'eux, qu'ils n'approuvent pas toujours mais qu'ils sont obligés de faire respecter. Nous distinguons donc une forte interdépendance aux services supports. Les chefs d'équipe doivent respecter des objectifs donnés par les différents services supports. Ces objectifs sont principalement diffusés lors du comité de coordination. Une fois par semaine les responsables différents service supports présentes aux responsables de productions et les autres services supports les résultats de la semaine précédente. Ces résultats sont comparés aux différents objectifs fixés. Par exemple, tous les mois de septembre le service qualité fixe ses objectifs. Pour 2021, les non-conformités en entérobactéries ne doivent pas dépasser 5% par semaine et 9,1% par an après le nettoyage en Dosage. En fonction des résultats, des « plans qualité<sup>52</sup> » sont mis en place pour remédier à un potentiel problème. Pour ce fait, les responsables d'exploitation font remonter aux chefs d'équipe les différents objectifs et problématiques. Puis ces derniers doivent faire appliquer les « plans qualité » et organiser leurs équipes pour tenir les objectifs fixés. Le TRS (Taux de rendement synthétique) est aussi un indicateur qui va obliger une certaine organisation dans les ateliers, il faut réussir à atteindre 65%.

Le rythme de travail et son organisation sont rythmés par ces différents indicateurs de production. Pour réussir à atteindre ces objectifs les chefs d'équipe doivent suivre les directives de services supports mais également les directives de leurs responsables hiérarchiques que sont les responsables de production.

Ce lien hiérarchique entre chefs d'équipe et les responsables de production peuvent également être étudié. Les responsables de production laissent à croire qu'ils donnent une grande autonomie aux chefs d'équipe dans la gestion de leur atelier, c'est ce qu'indique Adrian, responsable production dosage-conditionnement :

- *Quand je travaille avec mes chefs d'équipes, mes chefs d'équipes sont responsables de leur atelier c'est pas moi qui vais aller gérer un atelier non. C'est fini je suis plus chef d'équipe. Donc quand y'a un problème, je responsabilise les chefs d'équipe, quand y'a un sujet à porter, c'est pas moi c'est les chefs d'équipe qui vont porter. (Adrian, responsable de production dosage-conditionnement le 9 Août 2021)*

---

<sup>52</sup> « Plans qualité » désigne les différentes directives données par la qualité pour réussir à atteindre les objectifs fixés : plans de nettoyage, sensibilisation aux risques bactériologiques etc.

Pourtant, les notes que j'ai pu réaliser lors des « TOP atelier » me laissent penser le contraire :

« Pendant ces deux TOP, je me suis focalisée sur la manière dont les responsables d'exploitation s'adressaient aux chefs d'équipe. Adrian est très actif dans les échanges, les chefs d'équipes s'adressent toujours à lui quelque soit le sujet. La décision finale vient souvent de lui : « Il faudrait que tu... » » (Notes issues du journal de bord le 22 Mars 2021).

Adrian donne souvent des ordres aux chefs d'équipes. Les objectifs que les responsables d'exploitation donnent aux managers de proximité sont aussi un indice du manque d'autonomie donné aux chefs d'équipe.

Les responsables d'exploitation semblent moins soumis à ce manque d'autonomie. Ils ont des objectifs à remplir comme nous le confit Adrian dans son entretien :

*« Une des missions de (l'ancien directeur) c'était effectivement de pérenniser ce qui avait été fait mais surtout d'aller chercher la performance, le management, mettre en place des rituels tout ce qui avait été perdu. Plus de rigueur, plus de rituel, plus de communication, plus de management de proximité »* (Adrian responsable d'exploitation dosage-conditionnement)

Le rôle d'un chef d'exploitation est s'assurer du « bon déroulement de la production » c'est-à-dire de respecter les objectifs chiffrés (rendement, qualité, sécurité) : ils ont toute latitude pour trouver les moyens de les atteindre mais ils doivent les atteindre.

Le facteur de risque qu'est le manque d'autonomie semble présent pour les chefs d'équipe. En revanche, les responsables de production semblent, quant à eux, plus libre sur les moyens d'accomplir les objectifs.

A – 4 : La mauvaise qualité des rapports sociaux : un facteur de risque absent ?

A contrario des autres facteurs de risques, la qualité des rapports sociaux ne semble pas affectée. Au contraire, elle semble être un point positif pour les responsables industriels. En effet, jamais je n'ai observé de problème entre les chefs d'équipe entre eux ou encore avec les responsables. Il ne semble pas exister de tension sociale. La bonne qualité des rapports sociaux est même observable. En effet, les TOP ateliers, principaux lieux de rencontre entre les chefs d'équipe restent un lieu au contraire très jovial où les rires sont très présents. Les chefs d'équipe

me décrivent d'ailleurs dans leurs entretiens une bonne coopération entre eux et avec leurs supérieurs :

- *« Ouais c'est clair, de toutes façons pour le coup, pour nous tu sais que quelque soit la décision, même si il (il parle de Adrian le responsable d'exploitation) est pas d'accord avec la décision que tu as pris à un instant T il va te soutenir. Après il va t'en parler « J'aurai pas fait comme ça ou quoi » mais il va te soutenir. Face aux équipes, même les services supports, il va te soutenir »* (Alban, chef d'équipe Dosage-Palettisation)
- *Par rapport à « avez-vous confiance en votre chef » j'avais mis que j'avais confiance en mon chef.* (Cyril, chef d'équipe Découpe-Ingrédients)

Alors que David s'est trouvé confronté au Burn-out de sa femme, il a trouvé du soutien dans son travail, auprès de collègue :

- *« Même moi j'ai besoin d'en parler et tout [...] mais moi j'en ai échangé pas mal avec ... Deux confidents, deux collègues au boulot. Et qui m'ont aidé quoi à maintenir à flot même si moi j'étais pas plus affect... ça c'est quand même (ouais plus inquiet) oui voilà je savais pas où on allait »* (David, chef d'équipe Cuisson)

Ici encore, on note l'absence de tension dans les rapports sociaux : le soutien entre collègues ou avec son responsable hiérarchique est vu de manière positive par les responsables industriels. Cela peut être perçu comme un moyen de « tenir au travail ».

De plus, les responsables de production, Edouard et Adrian, soulignent aussi un certain attachement à l'entreprise mais également une entente au sein de leur collectif de travail :

- *Et puis l'équipe qu'on est malgré tout c'est une bonne équipe* (Edouard, responsable de production pôle zone cru-cuit)
- *Je suis pas corporeit en tant que tel mais je tiens vachement à Les Bouchées, peut être parce que c'est ma première expérience. Mais tu vois quand on est venu me chercher en disant que ça allait pas, que les équipes ça allait pas et qu'il fallait venir donner un coup de main c'est presque ça qui m'a fait revenir.* (Alban, responsable de production pôle Dosage-Palettisation)



#### A – 5 : La souffrance éthique :

En ce qui concerne le cinquième facteur de risque je n'ai pu observer ni noter aucun indice pouvant suggérer une souffrance éthique vécue au travail. Alors que l'on pourrait voir dans l'agro-alimentaire industrielle des aspects très négatifs : malbouffe, marketing à outrance, impact planétaire. Il semble qu'au contraire, les managers de proximité trouvent un sens à leur travail. Le fait de voir leurs équipes siffler ou rire au travail. Le fait de réussir à produire malgré les difficultés ou encore d'atteindre des objectifs donnés sont pour eux des points de satisfaction au travail qui leur font sens :

- *Pendant que des gens qui sur (ancien site de l'usine), quand tu leur disais qu'ils sont du lundi au vendredi d'après-midi « grrrrrr le vendredi après-midi on a plus rien à cuir grrrrrr » bah cette même personne là je l'ai vu arriver ici en sifflant le vendredi après-midi. Putain bah tu te dis c'est une victoire ! (David, Chef d'équipe Cuisson)*
- *Et bon c'était pour la bonne cause, c'était notre travail, c'était l'usine, il fallait qu'on y arrive, y'avait des emplois derrière on pouvait pas dire « on jette l'éponge ». (tu avais un horizon ?) voilà, y'avait toujours une motivation (Hugo, chef d'équipe Dosage-Palettisation).*

Pour conclure, évoquons brièvement le facteur de risque intitulé « l'insécurité de la situation de travail ». Dans le cadre de mon enquête, je considère que ce facteur de risque est inexistant aux *Bouchées*. Sans doute les responsables industriels ne m'en ont pas parlé car ils ne se sentaient pas dans cette situation d'insécurité et je n'ai observé aucune situation permettant de l'illustrer. Au contraire, *Les Bouchées* est vu comme une entreprise qui peut embaucher et qui garde les salariés. La carrière ascendante des chefs d'équipes et des responsables d'exploitation s'est faite uniquement en interne. Ils sont d'ailleurs plus reconnaissants de cette situation qu'ils n'ont peur de perdre leur travail.

## B – L'Etat des lieux liés à la formation TRAME :

Nous l'avons souligné au début de ce mémoire, les consultants de la formation TRAME ont dans un premier temps réalisé un état des lieux des conditions de travail des chefs d'équipes. Ces conditions de travail ont été définies à travers les « 5 piliers du travail » : l'anticipation, la régulation, la reconnaissance, le sens du travail et la coopération et confiance. Nous l'avons précisé, plusieurs groupes ont pu bénéficier d'un état des lieux. Pour cette recherche, nous nous focaliserons sur deux groupes : celui des chefs d'équipe et celui des managers.

### B – 1 : La construction de « l'état des lieux » :

8 chefs d'équipe se sont réunis le 8 Janvier 2021 pour réaliser cet « état des lieux » avec le consultant. Le groupe comprenait les 4 chefs d'équipe de production (Alban, David, Hugo et Cyril) ainsi que le chef d'équipe maintenance (Sylvain), la cheffe d'équipe du laboratoire qualité, le chef d'équipe de la logistique, le chef d'équipe du magasin (parti à la retraite en décembre 2020) et une cheffe d'équipe Dosage qui a muté dans un autre service en mars 2020.

En ce qui concerne les responsables d'exploitation, seul Edouard a participé à « l'état des lieux » avec le groupe « managers ». Adrian n'était pas encore arrivé dans l'entreprise en janvier 2020. Le groupe des managers était constitué de la plupart des responsables de services : le responsable d'exploitation cru-cuit (Edouard), le responsable sécurité (Yoann), le responsable des travaux neufs, le responsable ressources humaines, la responsable qualité, le responsable amélioration continue, le responsable maintenance et le responsable Supply-chain. La réalisation de « l'état des lieux » fut la même que pour les chefs d'équipe.

Pour cette phase « état des lieux » le groupe « chef d'équipe » puis « managers », se sont retrouvés avec le consultant. Dans un premier temps ce dernier a présenté ce qu'était les risques psychosociaux. Il a donné un résumé des 6 facteurs de risques psychosocial au travail et décrit les « 5 piliers du travail » comme nous avons pu le faire dans le chapitre précédent. Ensuite, il a été distribué aux différents membres du groupe un petit papier avec un tableau et une échelle par pilier (voir encadré n°2). Plus la personne notait le pilier près de zéro plus elle considérait qu'il était négatif : pas de régulation, pas d'anticipation, pas de reconnaissance, pas de sens du travail ou pas de coopération et de confiance. Ensuite, chacun et chacune devaient expliquer en quoi ils se sentaient plus ou moins concernés dans son travail par les piliers du travail. Suite

aux entretiens collectifs en direct, les données étaient reprises au cabinet pour les classer soit vis-à-vis des « 5 piliers » soit vis-à-vis des « facteurs de risques Gollac ».

**Encadré n°2 :**

Titre : Tableau de cotation des " piliers"

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Anticipation										
Régulation										
Coopération - confiance avec pairs (collègues)										
Coopération - Confiance avec hiérarchie (n+1)										
Sens du travail										
Reconnaissance hiérarchie (n+1)										
Reconnaissance pairs (collègues)										
Reconnaissance bénéficiaires										

Source : Tableau fourni aux différents groupes salariaux par le cabinet consultant lors de la construction de l'état des lieux en janvier 2020

**B – 2 : Les résultats des états des lieux pour ces deux groupes**

A la suite de ces échanges, le cabinet consultant a pu réaliser un « état des lieux » global. Ce même tableau de cotation a été utilisé pour présenter où se situaient les personnes du groupe en fonction des piliers.

**B – 2 -1 : Les chefs d'équipe**

Ces données quantitatives ont été complétées par des « verbatims », c'est-à-dire des réflexions faites pendant la rencontre. De plus, il faut savoir que, les notes au-dessus de 5 sont considérées comme positives voire comme indiquant un rôle protecteur dans le travail. En revanche, les notes sous la barre de 5 identifient des piliers qui sont fragilisés et donc sur lesquels le cabinet estime qu'il faudrait une action.

Le cabinet souligne que les piliers « coopération » et « reconnaissance » sont des piliers forts dans le travail des chefs d'équipe. Correspondant tous deux au facteur de risque qu'est la mauvaise qualité des rapports sociaux, nous trouvons effectivement une concordance entre ce que nous avons relevé et ce qui est souligné dans « cet état des lieux ».

Le pilier « sens du travail » est quant à lui plus mitigé mais il reste dans sa globalité un point favorable car sur 10 personnes du groupe, seulement 3 lui ont donné une mauvaise note. Ce pilier correspond au facteur de risque qu'est la souffrance éthique.

Ces trois piliers étaient accompagnés de verbatims correspondant également à ce que notre enquête a pu révéler. Prenons l'exemple du pilier « coopération », plusieurs sujets sont soulignés comme : *« l'entente avec les collaborateurs, la connaissance des équipes et des valeurs de nos collaborateurs »*. Le pilier « sens du travail » est lui accompagné des sujets comme le fait d'aimer son travail : *« le management, le fait d'être sur le terrain », « le challenge d'essayer de faire la journée malgré les difficultés »*.

A l'inverse, les piliers « régulation » et « anticipation » sont des piliers fragilisés. Nous l'avons également précisé, les piliers « régulation » et « anticipation » correspondent au facteur de risque qu'est l'intensité du travail et le temps de travail. Ces deux piliers sont accompagnés de verbatims qui rejoignent nos observations: *« La frustration de devoir «subir» les contraintes des ateliers annexes alors qu'il peut y avoir quelques améliorations au sein de notre atelier »* ou encore : *« Le fait que l'on nous demande en tant que Chef d'équipes de mettre en application des «aménagements» qui peuvent être en opposition entre les différents services (ex: sécurité-qualité, achats-qualité...) et à nous de faire le lien entre les services supports au détriment de notre travail dans l'atelier. Sentiment de non concertation en amont des services demandeurs »*

L'état des lieux indique que les chefs d'équipe sont soumis à une forte intensité du travail et donc victimes de ce facteur de risque. Ici, notre enquête et celle du cabinet se confortent.

## B- 2 -2 : Les responsables d'exploitation

Ci-dessous, nous présenterons l'état des lieux pour le groupe des managers au sein duquel Edouard se trouvait.

Comme pour les chefs d'équipe, les piliers de « l'anticipation » et de la « régulation » semblent fragilisés. Alors que les piliers que sont « la coopération », « la reconnaissance » et « le sens du travail » sont des piliers protecteurs au travail. Les verbatims entendus lors de l'état des lieux sont comparables aux observations de notre enquête.

Les points positifs correspondant au pilier « coopération » sont ceux entendus lors des entretiens réalisés pour cette enquête sociologique. Nous pouvons lire sur le compte rendu :

« *L'attachement des personnes à l'Entreprise et le fait que ceux-ci soient moteurs pour avancer* ». Le pilier « sens du travail » a aussi suscité des sujets que nous avons pu déceler lors de notre enquête : « *Le respect de l'Humain au sein de la Société et les possibilités de trouver des arrangements pour aider quelqu'un.* »

Pour les points négatifs, nous pouvons également trouver des correspondances. Alors que nous avons souligné l'impact du TRS sur les conditions de travail des responsables industriels nous retrouvons ce sujet lors de l'état des lieux : « *La pression ressentie par le fait que nous n'arrivons pas à produire les quantités demandées.* »

Alors que nous distinguons une étroite concordance entre « l'état des lieux » réalisé dans le cadre de la formation TRAME et l'enquête sociologique réalisée dans ce mémoire, les responsables industriels n'ont de cesse de dire que cet état des lieux n'est plus d'actualité. Sachant que l'état des lieux a été réalisé en janvier 2020 et que la formation pour les chefs d'équipe et responsables de production s'est déroulée en novembre 2020, pour ces derniers ils auraient fallu faire un état des lieux avant de reprendre la formation. Ils estiment ne plus être confrontés aux situations décrites dans l'état des lieux du mois de janvier 2020. Pourtant, nous l'avons montré, les concordances existent et sont même parfois des similitudes. Nous faisons face à un réel paradoxe. C'est pourquoi, dans le prochain chapitre nous allons essayer de voir comment les chefs d'équipe et responsables de production décrivent en 2021 leurs conditions de travail et pourquoi ils ne considèrent pas les résultats de la formation TRAME comme leur réalité.

## **Chapitre 3 : La perception par le personnel d'encadrement de leurs conditions de travail**

Nous venons de décrire les conditions de travail du personnel d'encadrement que nous avons observés. Ces derniers, nous pouvons l'affirmer, vivent des risques psychosociaux dans leur travail quotidien. Il semble donc important de nous concentrer maintenant sur la manière dont ils définissent leurs conditions de travail. Les risques psychosociaux sont-ils utilisés comme grille de lecture de leurs conditions de travail ?

Nous allons développer dans ce chapitre que les facteurs de risques que nous avons pu décrire auparavant, ne sont pas explicitement utilisés par les chefs d'équipe et responsables d'exploitation. Cependant, ces derniers reconnaissent parfois rencontrer des difficultés s'apparentant aux RPS. Dans le même temps, ces difficultés sont naturalisées par ce personnel d'encadrement. Dans une seconde partie, nous allons souligner que ce personnels d'encadrement ont déjà été confrontés à des risques psychosociaux, et que ces RPS ont eu sur eux des impacts importants en termes de santé notamment.

### **1- La confrontation aux RPS dans le travail du personnel d'encadrement : entre acceptation et naturalisation :**

Alors que les chefs d'équipe et responsables de production définissent de manière très partielle leurs conditions de travail à l'aide du vocabulaire des RPS, ils qualifient les risques auxquels ils sont confrontés comme quelque chose de normal, banal voire naturel dans leur métier.

#### **A – Une description des difficultés en lien avec les RPS :**

L'analyse des entretiens fut fastidieuse car le personnel d'encadrement n'utilise que très peu le vocabulaire des risques psychosociaux. Malgré tout, certains facteurs de risque ressortent dans la description qu'ils font de leurs conditions de travail comme l'intensité et le temps de travail, les exigences émotionnelles et le manque d'autonomie.

### A – 1 : L'intensité et le temps de travail comme facteur de risque :

Alors que nous avons décrit plusieurs facteurs de risques auxquels les responsables industriels étaient confrontés, nous pourrions comparer nos remarques avec ce qu'ils en disent. Les entretiens ont été un moyen d'enquête privilégié pour récolter ce qu'ils pouvaient dire de leurs conditions de travail.

Les chefs d'équipe sont ceux pour qui il a été le plus facile de percevoir une description de leurs conditions de travail par le prisme des RPS. Ce qui ressort le plus des entretiens est le fait qu'un chef d'équipe est responsable de tout : qualité, sécurité, production, bien être des équipes, planning, gestion du téléphone, mail. Même s'ils ne disent pas explicitement qu'ils font face à une intensité du travail forte, ils me font part qu'ils font parfois face à des injonctions contradictoires dont ils ont conscience :

- *T'as demande qualité, tu vois tu as une demande sécurité, oula ça commence à être chaud à remplir les demandes, parce que ça commence à être un peu en contradiction ou compliqué et après t'as la productivité qui vient s'ajouter. Et en fait, si tu appliques les trois t'as plus un pot qui sort parce que tu vas pas t'en sortir (Alban, chef d'équipe Dosage)*

Ou encore comme Cyril, qui doit cumuler plusieurs postes en même temps pendant les périodes de congés :

- *C : Non pas cette année mais quand ... quand tu dois remplacer ton chef tu vois ? Que tu dois faire les achats, que tu as tes gars sur le terrain faut que tu sois... il a aussi ses congés à prendre ... Aaaah faut poser les congés là-dedans ...[...]*

*E : Ce qui fait que tu es obligé d'anticiper vachement tes congés à l'avance*

*C : Janvier mes congés étaient posés pour cet été.*

*E : Ah oui effectivement tu anticipes un tout petit peu*

- *C : Tu as pas trop le choix*

Lorsque Cyril dit ne pas avoir le choix, il reconnaît que c'est une contrainte à laquelle il est confronté.

Adrian (responsable production) et Hugo (chef d'équipe Dosage) sont ceux qui explicitent le moins leur contrainte de travail. Malgré tout, certaines de leurs expressions laisse à penser

qu'ils savent qu'ils sont confrontés à une intensité du travail élevée. Hugo me dit à plusieurs reprises dans son entretien que « c'est sport ». Quant à Adrian il me dira que « c'est un peu speed ». Sans vraiment l'avouer, ils indiquent que leur travail leur demande parfois des efforts, avec le mot sport, ou qu'ils ont du mal à suivre avec « speed ».

Le temps de travail est aussi exprimé dans les entretiens. Un temps de travail qui est matérialisé par le travail de nuit, le manque de pause ou encore qui se répercute sur le temps de la vie privée. Nous l'avons dit précédemment, les chefs d'équipe Dosage sont sur un rythme de 3/8. Alban me précise dans son entretien la difficulté qu'il a à suivre ce rythme de travail mais surtout l'impact de ce rythme sur sa vie privée et principalement sur sa vie de couple :

- *Moi je fais tout le temps, enfin tout le temps dès que je suis de nuit, je fais le matin, c'est chaud parce que là pour le coup au niveau cycle horaire c'est pas possible. Moi j'ai de la chance, je suis pas un gros dormeur, je dors pas énormément ça arrange aussi les choses. Par contre si quelqu'un est un gros dormeur ça doit pas les aider. Et tu vois ça m'est arrivé la nuit, on est obligé de finir le samedi à 4H bah quand tu finis le samedi matin à 4h et le lundi 5h, là je te cache pas moi qui suis pas un gros dormeur ouf... à 5heure il faut pas qu'il y est d'aussi grosse embrouille que ce matin parce que je vais pas être aussi réactif, il me faut mon premier café. [...] On le savait que je resterai pas éternellement à Les Bouchées mais... c'est pas évident parce que du coup maintenant que je fais trois huit bah par exemple si je suis de nuit on se voit pas de la semaine » (Alban, chef d'équipe Dosage le 14 Juin 2021)*

Sur les 6 responsables, la moitié d'entre eux reconnaissent qu'ils connaissent l'impact du travail sur la vie privée. Cyril souhaitait avoir un travail qui n'influe pas sur son rythme de vie privée, qu'il puisse avoir du temps libre :

- *J'ai dit bon conducteur de ligne oui bon... je m'en fous ça me va bien, y'a pas de sous métier ça me dérange.. aucun problème et je me disais au moins maintenant si je fais un boulot comme ça je vais savoir à quelle heure je finis. (Cyril, chef d'équipe atelier découpe Ingrédients, le 19 Juillet 2021)*

Pour eux, il faut s'efforcer de diviser vie professionnelle et vie privée s'ils veulent tenir au travail :



- *La plus grosse clé du management c'est de dire : voilà écoute tu as fini, je mets mon ordi dans mon casier et basta. Je suis dans ma voiture (siffle). (David, Chef d'équipe de l'atelier Cuisson, le 7 Juillet 2021)*
- *H : je dirai oui c'est très bien, je dirais bah écoute pour un chef d'équipe fait attention à ça, je lui donnerais les billes à partir du moment où il aura toutes les ficelles ça sera à lui de faire ce qu'il en veut.*  
*E : Qu'est ce qu'il devrait faire le plus attention*  
*H : Bah je dirais sa vie personnelle, sa vie privée. Voilà ... sa vie ... travail (Hugo, chef d'équipe de l'atelier Dosage- Palettisation , le 12 Juillet 2021)*

En me disant qu'il faut savoir couper avec le travail, ils soulignent que le métier de chef d'équipe peut impacter la vie privée, l'une des conséquences du facteur de risque du temps de travail. S'ils soulignent l'importance de cloisonner vie privée de la vie professionnelle c'est que, nous pouvons le supposer, ils y voient l'aspect négatif et néfaste. C'est aussi ce que souligne le rapport du collège d'expertise écrit par Michel Gollac<sup>53</sup>.

#### A – 2 : Les exigences émotionnelles comme facteur de risque :

Nous pouvons souligner que, les chefs d'équipe principalement, sont les premiers confrontés « au terrain ». Ils mettent l'accent sur le fait de devoir toujours garder la face devant leurs équipes :

- *Y'a certaines choses on va prendre sur nous tu vois ? Faut aller vraiment arriver à bien doser, à faire toujours une balance (Alban, chef d'équipe de l'atelier Dosage – Palettisation, le 14 Juin 2021)*
- *.. après il est vrai que dans notre rôle on est plus regardé donc si on fait quelque chose de mal tout de suite les gens vont .. (ça se voit assez rapidement) ils vont le voir tout de suite, c'est à toi de .. faut être exemplaire. (Cyril, chef d'équipe de l'atelier Découpe- Ingrédients, le 19 Juillet 2021)*

---

<sup>53</sup> GOLLAC Michel (dir) *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, 2014 [en ligne]* Disponible sur <[https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_SRPST\\_definitif\\_rectifie\\_11\\_05\\_10.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf)> (Consulté le 12 novembre 2020)

- *Y'a un moment c'est usant le management, c'est très bien mais c'est usant. Tu es toujours à l'écoute, à l'affut. Mais ... sur le terrain déjà euh... sur le terrain faut pas croire y'a rien de facile si t'arrives à avoir une bonne équipe c'est parce que tu l'entretiens tous les jours. (David, chef d'équipe de l'atelier Cuisson, le 7 Juillet 2021)*

Ils définissent la fonction de chef d'équipe comme celui qui doit toujours être exemplaire, qui ne doit pas perdre pied, qui doit cacher ses émotions voire qui doit les transformer. David, qui a 10 ans d'ancienneté à son poste, va même jusqu'à dire que c'est usant pour lui, cela leur demande de l'énergie.

### A – 3 : Le manque d'autonomie comme facteur de risque :

Le manque d'autonomie a pour déterminant immédiat le manque d'anticipation par exemple ou encore la dépendance à un autre service ou une autre personne. Pour ce facteur de risque, ce sont David et Cyril qui le mettent surtout en avant. Ces deux chefs d'équipe sont fortement dépendant de l'organisation de l'un et de l'autre mais également de l'atelier Dosage. Cyril, également responsable de la gestion des stocks de son atelier, ressent parfois un manque d'anticipation dans la tâche :

- *« E : Tu avais 5 piliers (en parlant des 5 piliers du travail fournis par la formation TRAME), lequel tu avais le moins bien noté ?*

*C : Oh bah je sais plus*

*E : Alors tu avais l'anticipation (me coupe)*

*C : Ah bah c'était l'anticipation parce que c'est pas par rapport à mon chef c'est par rapport à l'ordo et tout ça.*

*E : Tu as pas assez de vision ? Ou d'anticipation mais et ça .. ça a toujours été ou c'est depuis que vous êtes ici ?*

*C : Ah non c'est mieux qu'avant*

*E : Avant (l'ancien site) ?*

*C : Non c'est mieux*

*E : Qu'est que tu pourrais reprocher en anticipation à l'ordo ?*

*C : Bah qu'ils viennent te voir, tu leur expliques, ils connaissent toutes tes difficultés euh...quand ils ont besoin de tout ça ils vont pas s'occuper de tes difficultés ils veulent faire ce qu'ils veulent. Alors donc je l'attends ma chère Florine (responsable Supply-chain) pour la prochaine qu'elle va me ramener son stagiaire Supply où je lui dirai « non je ne lui fais pas faire le tour avec moi » parce que à chaque fois que tu m'as demandé qu'elles étaient mes contraintes et tout ça, je te les ai donnés tu en as jamais tenu compte donc là ça sert à rien que je lui dise puisque vous allez pas en tenir compte. » (Cyril, chef d'équipe de l'atelier Ingrédients – Découpe, le 19 Juillet 2021)*

Non seulement Cyril n'arrive pas à anticiper dans ses prévisions d'achat mais il n'arrive pas à anticiper parce qu'il est dépendant du service Supply-Chain. Nous l'avions souligné au début de cette recherche, ce service a un pouvoir central dans l'usine puisque c'est lui qui va déterminer la matière à produire. Cyril se retrouve contraint dans son travail par l'organisation du service Supply-chain. David se trouve lui aussi dépendant. Pour lui, c'est la dépendance aux autres ateliers qui pèsent sur son organisation et sur son travail :

- *E : Justement en parlant de temps comment tu arrives à organiser ton travail entre ce que tu disais ton quotidien, les imprévus et les...*

*D : Alors... dans... aujourd'hui... pfffff ... en fait c'est rythmé par surtout comment tourne ton atelier, comment tourne l'entreprise vu que c'est... vu qu'on est tout en ligne et les répercussions sur ton atelier (David, chef d'équipe de l'atelier Cuisson, le 7 Juillet 2021)*

#### A – 4 : La qualité des rapports sociaux au travail comme facteur de risque

La qualité des rapports sociaux a plusieurs facteurs déterminants comme les rapports entre avec la hiérarchie, entre collègue ou encore la reconnaissance. Sur les 6 responsables se sont les 4 chefs d'équipe qui soulignent l'aspect primordial de la bonne qualité des rapports sociaux dans leur travail. Pour Alban, par exemple, c'est le soutien de sa hiérarchie qui compte pour qu'il puisse continuer son travail :

- *Tu fais un truc, t'es responsable de personne, tu fais un truc, tu décides quelque chose tu as ton supérieur qui te défonce devant les autres tu as plus de crédibilité. (Alban, chef d'équipe de l'atelier Dosage- Palettisation, le 17 Juin 2021)*

Pour lui le soutien de son responsable hiérarchique lui permet de garder la face. S'il n'avait plus le soutien de son hiérarchique, il ne pourrait plus être crédible auprès de ses équipes et ne pourrait plus travailler. C'est un point clé pour lui, pour réussir à bien faire son travail et pour réussir à avancer dans son travail. Le manque de soutien par la hiérarchie est mal vécu par David. En effet, l'atelier Cuisson est un atelier où plus de la moitié des conducteurs sont syndiqués. Cet atelier a d'ailleurs la réputation de « faire ce qu'ils veulent quand ils veulent » et de se faire entendre d'une manière ou d'une autre (grève, arrivée dans l'open-space en criant...). Alors que j'entends souvent dire que David n'arrive pas à gérer son atelier, en parallèle ce dernier me fait part qu'il se sent parfois seul face à son équipe, qu'il ne se sent pas soutenu et qu'il a dû se débrouiller seul :

- *« Et puis euh... bah tu vas pas non plus ramper à côté des IRP. C'est voilà... tu comprends ? Parce que de toutes façons tu es pas défendu par la direction, tu es pas défendu. Ils ont beau te dire ce qu'ils veulent : « tu as un problème avec X David? On va régler ça ! » (rire) Wallou ! Moi j'en ai jamais donc pas de soucis mais au début, c'est pas pour autant que j'ai établi un climat avec lui » (David, chef d'équipe de l'atelier Cuisson le 9 Juillet 2021).*

Dans le même esprit, Hugo s'est senti quant à lui laissé de côté par la direction, investi depuis 11 ans dans l'entreprise en tant que chef d'équipe, l'arrivée d'Adrian comme responsable de production a été, pour lui, une mauvaise surprise :

- *H : Bah je remplaçais Edouard à l'époque donc je pensais qu'on allait me la proposer quoi. (ah oui) après quand c'était Adrian bon... voilà je travaille avec Adrian, je connais Adrian, y'a pas de soucis.*

*E : Mais ça t'a pas dégoûté entre guillemet de rester ici ? Je sais pas ...*

*H : Après j'ai... voilà j'ai expliqué, j'ai dit ce que je pensais, la personne « ouais mais tu te rends compte, tu étais le seul, si on te mettait y'avait plus personne » ouais je comprends mais je dis, quand on me dit écoute, dans l'avenir t'arrête pas là-dessus quoi. Donc voilà. Si on se butte ouai machin, [...] après faut savoir réagir quoi.*

*E : Mais est ce que, comment tu l'as ressenti, comme un manque de reconnaissance ?*

*H : Euh ouais un peu déçu, j'ai pas été mis dans la boucle tout ça je l'avais un peu mauvaise*

Pour lui, la reconnaissance passe par la montée en compétence et en grade. Ne pas lui avoir demandé de prendre la main sur les ateliers Dosage et Palettisation a été vécu pour lui comme une trahison qu'il vit encore mal au moment de l'enquête (2021).

Cyril, quant à lui, souligne le besoin de reconnaissance au travail à deux reprises. Il soulignera l'importance de la reconnaissance par son hiérarchique et la reconnaissance par le salaire. Pour lui, même s'il aime son travail c'est un point sensible qui parfois est mis de côté :

- *E : Mais du coup, le fait d'avoir fait des amplitudes horaires longues, d'avoir changé de site toi tu ..*

*C : Non ça a été*

*E : tu en as pas eu marre ?*

*C : Non .. tu sais ce qu'il manque là-dessus. La reconnaissance.*

*E : Tu en as pas eu assez ? Enfin attend comment dire (me coupe)*

*C : Bah j'ai dû avoir un merci de la part de mon chef je crois mais c'est tout. Tu vois ? et ça s'est arrêté que à mon chef on a rien eu... Tu vois c'est ça qui est ... après voilà. Après je sais ... moi j'ai le même fonctionnement que Edouard. Là-dessus je suis pas ... ça me perturbe pas. Mais tu as des gens que ça peut perturber. Mais euh... voilà c'est ... je pense qu'on a eu un petit manque de reconnaissance. (Cyril, chef d'équipe de l'atelier Découpe-Ingrédients, le 19 Juillet 2021)*

Même s'il me dit que ça ne le touche pas il a bien souligné ce point qu'est la reconnaissance. L'appui qu'il met sur ce mot reconnaissance peut nous faire dire que c'est pour lui très important et qu'à l'heure actuelle il ne ressent pas assez de reconnaissance envers son travail et son investissement. S'ajoute à cela la reconnaissance financière qui est pour lui trop faible :

- *C'est pour ça qu'aujourd'hui y'a des choses où c'est niette. Y'a des choses où c'est niette parce qu'en plus euh... on a pas .. on a pas .. en tant que chef d'équipe les salaires ne sont pas à la hauteur de ce que l'on fait ( il est payé 1850 € net /mois ) [...] Agent de maîtrise, tous les mecs de cuisson ils touchent plus que moi. Quand je vois en cuisson qui touchent 2500€ /mois qu'ils en foutent pas une ça fou les boules.*

Certes selon lui il n'est pas assez payé mais surtout et avant tout, ce manque de reconnaissance financière joue sur son implication au travail. Son investissement selon lui dans son travail n'est pas assez reconnu, il ne veut donc plus s'investir comme il le voudrait. Non seulement cela joue sur la manière dont il vit son travail mais cela joue également sur la manière dont il va s'entendre avec ses collègues ou les autres services. Si les demandes qui lui sont

faites sont pour la plupart refusées par lui, certains salariés pourraient alors entrer en conflit avec lui en lui reprochant de ne pas faire ce qu'on lui demande.

Qu'ils le vivent bien ou mal, la qualité des rapports sociaux est pour les chefs d'équipe un point essentiel à préserver dans leur travail. Pour eux c'est un point sensible à ne pas casser et à entretenir pour réussir à tenir au travail.

A aucun moment ce personnel d'encadrement ne va parler avec le vocabulaire des risques psychosociaux, c'était à nous de lire entre les lignes. Malgré tout, nous pouvons souligner une différence flagrante entre les 6 responsables. D'un côté, il y a Cyril, Hugo, David, Edouard et Adrian qui restent très évasifs dans leurs propos. Il a fallu que leurs entretiens soient décortiqués et relus plusieurs fois pour distinguer les facteurs de risques psychosociaux dans leurs propos. A l'inverse, Alban fut celui où les annotations sur son entretien ont été les plus faciles à faire. Nous avons dû réduire le nombre de citations où il fait référence à un facteur de risque psychosocial. C'est d'ailleurs pour cela qu'il est nommé dans chacune des parties précédentes. L'une des pistes que nous pourrions suivre est l'éducation culturelle passée par sa scolarité. En effet, ce dernier, avec Adrian, sont les deux seuls à avoir fait des études longues puisqu'ayant réalisé un bac +5. Alors qu'Adrian ne souligne pas avoir rencontré les RPS lors de sa scolarité Alban, lui, dit en avoir fait une première lecture lors de ses études :

*A : Beaucoup partie supply avec une partie « gestion de production » et donc forcément côté gestion de production tu avais un peu de management et donc tu avais tout et forcément tu avais les risques psychosociaux qui rentraient un peu mais je te dis vraiment la base. Loin de ce que toi tu as fait ou des choses comme ça. Mais tu vois par exemple tout ce qui était, tout ce qui décrivait en anticipation je connaissais je savais de quoi on parlait. Bien savoir cadrer ton travail machin et tout, je savais ce que c'était après la base, je suis jamais rentré dans les détails. Je connaissais un petit peu, la théorie. (Alban, chef d'équipe dosage-Palettisation, Bac +5 master en gestion de production logistique – achat, le 14 Juin 2021)*

C'est le seul qui dira avoir rencontré le vocabulaire des RPS avant la formation TRAME. Tous les autres en avaient vaguement entendu parler par le biais du service RH et par le développement de l'attention donné aux RPS aujourd'hui dans le travail.

Adrian n'utilisera à aucun moment le vocabulaire des RPS, il restera très évasif et général lors de son entretien. Ses mots seront toujours pesés et réfléchis. Il gardera sa posture de responsable avec moi ne me permettant pas de pouvoir discuter de ses conditions de travail de manière plus pointilleuse.

Nous pouvons dire que les chefs d'équipes et responsables de production décrivent leur travail par le prisme des risques psychosociaux de manière partielle mais qu'ils sont surtout amenés à le définir de cette manière grâce à une culture scolaire. Cependant, nous allons le voir, ils décrivent parfois leur travail avec un lien avec les RPS mais pour eux cela ne se rapportent pas aux risques psychosociaux mais aux risques du métier.

## B- Une naturalisation et une individualisation des risques psychosociaux rencontrés

Lorsque j'échange sur les difficultés que les chefs d'équipe et responsables de production peuvent rencontrer dans leur travail ces derniers l'explicitent avec de nombreuses concordances avec les facteurs de risque psychosociaux. Cependant, la plupart de leurs propos sont justifiés par leur travail. Ces risques font, pour eux, partie du travail :

- *Tu es obligé de dire, « ouais mais ça tournait bien hier et tout » et toi dans ta tête tu te dis « pfff aujourd'hui », c'est le boulot aussi de faire bonne figure. (Alban, chef d'équipe Dosage le 14 Juin 2021)*

Alors qu'Alban souligne qu'il doit faire bonne figure, pour lui ce n'est pas un facteur de risque mais une caractéristique de son travail. Être chef d'équipe c'est devoir faire bonne figure. Pour être un bon chef d'équipe il faut apprendre à faire bonne figure. Edouard souligne la normalité de faire des heures supplémentaires, à l'image de beaucoup de cadre que j'ai pu rencontrer :

- *E : ouais euh... j'essaye de ... limiter ce dépassement là... alors ça me dérange, comme je t'avais dû te le dire, autant y'a une réunion qui est planifié à 17h qui déborde jusqu'à 20h je m'en fous ça fait partie aussi de nos ... de notre boulot hein. (Edouard, responsable production cru-cuit, le 15 Juillet 2021)*

J'ai pu entendre dire dans l'open-space qu'être cadre c'est faire beaucoup d'heures. Edouard est dans cette logique-là. Faire des heures à rallonge, finir tard ou venir tôt n'est pas un problème ou un risque, cela fait partie du travail de cadre.

Selon Cyril, il ne faut pas s'écouter, ne pas faire attention à ce qu'implique le travail sur eux :

- *E : Mais toi quand ... même toi de ton côté quand ... je suppose que tu dois avoir des coups de mou ?*

*C : Quand ça va pas il faut que ça aille*

*E : Tu as pas le choix ?*

*C : Il faut que ça aille. (Cyril, chef d'équipe de l'atelier Découpe - Ingrédients, le 19 Juillet 2021)*

Non seulement les chefs d'équipe et responsables de production banalisent leurs situations de travail. Il est normal pour eux que de telles choses arrivent. Mais ils naturalisent les risques auxquels ils sont confrontés. Ces risques font partis du métier, ils sont normaux et donc ils ne sont pas perçus ni comme problématiques ni comme signaux d'alerte sur leurs conditions de travail. Cet aspect peut-être un élément explicatif de la manière dont il voit aujourd'hui les résultats de la formation TRAME. Si les risques psychosociaux sont naturalisés et associés aux risques du métier alors les responsables industriels ne se reconnaîtront pas dans « l'état des lieux ». Ils n'accepteront pas de définir leur travail ainsi puisque ce n'est pas un risque mais une caractéristique de leur travail.

Un profil dans les chefs d'équipe ressort parmi les autres. Hugo est celui qui est le plus souvent à justifier les risques au travail par leur normalité. A de nombreuses reprises il justifiera la dureté de son travail par l'essence même du travail :

- *Mais oui un jour si y'a un souci ça sera très compliqué mais bon il faudra faire face au problème, la vie c'est ça. Ça roule pas tout rose. Y'a des problèmes, des embuches (non j'ai pas dit) c'est le jeu hein.[...]*
- *Oui voilà faut savoir se dire les choses et puis eux ils ont aussi leur manière de dire les choses. Après tant qu'il y a du respect y'a des choses qui se font pas ... mais bon voilà c'est la vie, c'est le boulot qui veut ça et puis voilà. Faut en prendre et en laisser. [...]*



- *ouais après c'est ça, mais après je te dis j'aime pas la routine donc après ça va quoi.*  
(Hugo, chef d'équipe de l'atelier Dosage- Palettisation).

Hugo est le seul à avoir participé qu'à une seule fois à la formation TRAME. Pendant cette seule fois, il avait même dû partir plus tôt. Il n'a pas du tout été sensibilisé aux risques psychosociaux. De plus, la seule fois où il avait pu participer, nous étions déjà en travail d'analyse. Il n'avait pas revu, comme nous, toute la théorie des RPS que le formateur avait expliqué lors de la première formation en novembre 2020. Il semblerait que, même s'il existe toujours une naturalisation des risques psychosociaux, participer à la formation TRAME a pu permettre aux responsables industriels de prendre du recul sur leur situation. Hugo était vraiment le seul à naturaliser de manière conséquente les RPS.

Malgré tout, le personnel d'encadrement reste très éloigné de l'analyse de leurs conditions de travail par le prisme des risques psychosociaux. En effet, pour eux c'est plus souvent la faute d'une personne d'être confrontée à un risque qu'à l'organisation du travail par exemple. Selon eux, si l'on souffre des risques qui existent, c'est la faute de l'individu, le métier n'est pas fait pour lui, l'individu n'est pas assez fort comme le témoigne David, Hugo et Edouard :

- *E : C'est une question de temps aussi (me coupe)*  
*D : Volonté ! Volonté plus que de temps parce que après c'est facile ça.*  
*E : Toi tu considères que tu as le temps dans ton (me coupe)*  
*D : Alors pas tout le temps après ça dépend des exigences [...] Mais ... non l'excuse du temps elle est facile. Quand ça marche bien elle est facile. C'est l'autruche, tu fais l'autruche. (bah je sais pas moi je te demande) c'est... je dis pas que c'est... tu as toujours le temps c'est pas ce que je te dis. Mais quelqu'un qui n'a jamais le temps c'est pas possible ou alors il est pas à sa place. C'est à lui de faire les priorités*  
(David, chef d'équipe de l'atelier Cuisson, le 9 Juillet 2021)
- *H : Une personne qui avait pris un poste pour pouvoir monter et que ça allait pas du tout. Et quand on .. chef d'équipe c'est un métier comme un autre et quand on est pas fait pour ça, on est pas fait pour ça.*  
*E : Donc les risques psychosociaux vous les aviez rencontrés pendant la palette mais toi tu en avais pensé quoi de ...*

*H : Bah après ces risques si tu veux c'est des personnes qui disent pas, qui parlent pas. Il faut voir par rapport à leur comportement quoi.*

(Hugo, chef d'équipe de l'atelier Dosage – Palettisation, le 12 Juillet 2021)

- *Edouard : Et donc du coup ouais c'est ça qui nous a maintenu à flot ... et euh... pendant tout ce combat je disais « de toutes façons seul les plus forts s'en sortiront vivant » [...] ah bah oui oui quand .. tu entends dire des gens qui se font agresser qui s'en remettent pas, parce que ça c'est une agression. Si tu passes pas un moment par-dessus bah tu vis avec ; ok ça donne quoi de vivre avec ? tu restes en souffrance toute ta vie ou tu passes à autre chose ?*

*Moi : Chacun réagi un peu*

*Edouard : Exactement, c'est pour ça que tout le monde est pas fait pour aller à la guerre, pour être chef d'équipe, tout le monde est pas fait pour être agressé.*

Cette logique d'individualisation est renforcée par une formation suivie par les responsables industriels appelé *process-com*. Cette formation se divise en deux temps. Le premier temps est dédié à la réponse à une trentaine de question parlant de la vie professionnelle et de la vie privée. Ensuite, en fonction des réponses à ces questions l'organisme de formation crée un graphique censé représenter la personne via 6 catégories : Persévérant, promoteur, travaillomane, rêveur, rebelle et empathique. Cette enquête définit une personne en fonction de caractéristiques personnelles, appelée aussi « type de personnalité ». La première catégorie qui ressort pour l'individu lors de l'enquête définit son type de personnalité et la deuxième, le type de personnalité que l'individu adopte lorsqu'il est stressé. Ensuite l'organisme explique, en fonction des profils ressortis, comment il serait préférable de parler avec un type de personnalité. Il permettrait également aux enquêtés de mieux comprendre le comportement des autres lorsqu'ils sont stressés. Cette enquête demande simplement aux enquêtés de s'adapter à l'environnement de travail et à agir sur leur personnalité. Responsables de production et chefs d'équipe ont participé à cette enquête en 2016 :

- *Ça te fait prendre conscience de chose, ça t'explique pourquoi tu es comme ça mais ça permet aussi de ... puisque toute l'équipe l'avait fait et qu'on était tous d'accord pour se l'échanger et avoir nos profil ça explique pourquoi intel réagit comme ça et du coup tu te dis « putain » quand tu es promoteur et le mec il est là, il est en train... tu as*

*l'impression qu'il est en train de rêver et toi en train de réfléchir pour autre chose bah ça match pas moi je veux une réponse tout de suite, c'est tout de suite que je veux la réponse et puis tu as l'impression qu'il comprend rien. Bah une fois que tu as compris ça bah ça évite un peu de conflit. [...] euh... quand tu comprends l'autre... 2016 on avait fait là... tu comprends pourquoi ça met du temps. Tu comprends pourquoi une personne met du temps alors après faut pas non plus abuser mais au moins tu ... tu sais que c'est pas la peine de miser sur lui, sur une réaction rapide. (Edouard, responsable de production cru-cuit, le 15 Juillet 2021)*

- *Tu es tout le temps confronté à de l'humain donc tu gères forcément des gens. Des fois c'est compliqué tu essayes de t'adapter avec les personnes. C'est ce que tu apprends aussi avec la formation pocess-com où on te dit d'essayer de voir un peu le besoin de la personne et comment communiquer avec elle (Adrian, responsable de production Dosage-Palettisation, le 9 août 2021)*

Cette formation met en porte à faux la personne stressée sans comprendre l'environnement de travail. L'individualisation est donc plus facile et Edouard et Adrian s'en servent comme référence

Entre naturalisation du risque et individualisation de la perception du risque, les chefs d'équipe et responsables d'exploitation perçoivent de manière très partielle les risques psychosociaux auxquels ils sont confrontés.

C- La motivation au travail : entre la peur du quotidien et l'envie de « challenge » :

Pour justifier l'intensité de leur travail principalement, le personnel d'encadrement fait souvent référence dans leurs entretiens à la peur du quotidien. La plupart d'entre eux justifient l'envie de faire le métier de chef d'équipe ou responsable d'exploitation par l'absence dans leur quotidien de monotonie. La peur de l'ennui au travail est omniprésente et l'intensité du travail ou encore les rapports sociaux avec ses collègues, hiérarchique ou subordonnés leur permettent au contraire d'éviter cet ennui :

- *C : Même si tu as pas la main mise c'est quand même toi qui va trinquer le premier « oh bah non je fais plus d'heures, je ne ferais plus d'heures » combien de fois je l'ai entendu, « je ne ferai plus d'heures on me l'a pas payée » bah oui mais moi j'y suis pour rien ! J'ai écrit que tu avais fait une heure et c'est toi qui ... trinque. Après ... tu leur expliques aux gars mais c'est quand même toi qui subis le truc alors que tu y es pour rien*

*E : Bah pour eux tu es le représentant de la hiérarchie en gros ?*

*C : Oui tu trinques. Mais bon après voilà... mais euh... si t'as pas ça bah tu t'ennuis des fois.*

*E : Ah bon direct ?*

*C : Non je sais pas, non non tu t'ennuis pas, enfin je dis ça mais si tu as pas euh .. voilà.*

*E : C'est ce qu'il faut aussi ...*

*C : C'est ce qui fait le charme, parce que après faire toujours la même chose c'est pas possible pour moi c'est...j'ai essayé mais non. C'est pas possible.*

(Cyril, chef d'équipe de l'atelier Découpe – Ingrédients, le 19 Juillet 2021)

- *Motive c'est qu'on a toujours quelque chose qui arrive qu'on avait pas prévu donc y'a ... jamais démotivé. C'est toujours, on a toujours... avoir un atelier qui tourne c'est toujours bien, quand il y a des emmerdes il faut faire face euh... ce qui me motive c'est qu'on est jamais dans une routine, y'a toujours quelque chose qui se passe. C'est ça qui est ma motivation [...]*

(Hugo, chef d'équipe de l'atelier Dosage -Palettisation, le 12 Juillet 2021)

- *Donc je m'apitoie pas sur mon sort si c'est ... à partir du moment où c'est pas... continue et puis que tu as une voie de sortie, tu sais que y'a une date de fin... ok t'a un coup de bourre à faire ça va durer 6 mois et puis, puis bah une fois que c'est passé, c'est passé faut passer à autre chose quoi. Après j'ai pas de geste répétitifs, j'ai pas tu vois toutes ces choses-là... je les ai pas. J'ai la chance d'avoir un boulot où tu navigues beaucoup...*

(Edouard, responsable de production cru-cuit, le 15 Juillet 2021)

Le fait d'avoir l'impression de vivre des choses nouvelles tous les jours, de devoir s'adapter, de trouver des solutions permet aux chefs d'équipe et aux responsables de production de donner du sens à leur travail. L'imprévisibilité est ici vu comme quelque chose de positif pour eux. Ils le vivent comme l'essence même de leur travail, ce qui les fait venir au travail. Cette imprévisibilité et cette volonté de devoir s'adapter à toutes les situations, les responsables industrielles le définissent comme un « challenge <sup>54</sup> ». Un mot avec une connotation positive que les personnels d'encadrements répètent à de nombreuses reprises :

- *A : Ah bah bien sûr que si, mais c'est qu'il faut aussi ! Si ta pression, à doser, t'as pas un coup de pression non plus tu es moins aussi derrière aller productivité il faut qu'on tourne, il faut qu'on améliore ça. Si ça tourne mal tous les jours pffff tu vois c'est trop, toujours pareil si t'as pas de challenge moi c'est vraiment le challenge qui nous pousse à chaque fois. Tu as atteint ça ? bon et bah on va encore plus loin. Tu vois je te dis on sera à 65% on va pas s'arrêter à 65, on essayera d'aller à 66, 67, 68, on essayera de monter.*

(Alban, chef d'équipe de l'atelier Dosage-Palettisation, le 14 Juin 2021)

- *Et donc à aujourd'hui bon voilà, pour revenir à aujourd'hui recherche de nouveaux challenges pour pas s'endormir sur son quotidien.*

(David, chef d'équipe de l'atelier Cuisson, le 7 Juillet 2021)

- *C'est le challenge qui est intéressant au final. Je trouve que c'est énergivore, chronophage, fatiguant mais le challenge est super important.*

(Adrian, responsable de production Dosage-Palettisation, le 9 Août 2021)

Les risques psychosociaux sont existants mais les personnels d'encadrement voient un sens à leur travail parce qu'il n'est pas monotone, parce qu'ils sont inclus dans leur organisation, parce qu'ils doivent trouver des solutions. Ils se définissent comme acteur dans leur entreprise et donc vivent positivement la plupart de leurs situations de travail.

Non seulement ces responsables se sentent acteurs dans l'entreprise mais il existe une certaine culture d'entreprise qui leur permet de donner beaucoup de leur personne :

---

<sup>54</sup> **Challenge** : nom masculin (anglais challenge, défi, de l'ancien français chalenge, contestation, du latin calumnia, chicane) 1. Situation difficile, se présentant à quelqu'un ou à un groupe, et constituant pour lui un défi à relever. Selon le dictionnaire Larousse.

- *Moi j'aime, enfin je suis arrivé mon premier CDI c'était Les Bouchées, c'est mon premier vrai boulot même si j'ai fait pas mal d'alternance [...] du coup moi je me sentais hyper bien ici et j'avais pas prévu de rester aussi longtemps ici. Je m'étais dit un an à l'ordo et après je prendrais un job un peu plus qualifié et au final j'ai eu de la chance et ça s'est bien développé ici pour moi*

(Alban, chef d'équipe de l'atelier Dosage-Palettisation, le 14 Juin 2021)

- *je suis vachement ... mais ça c'est chaque personne. Je suis pas corporat en tant que tel mais je tiens vachement à Les Bouchées, peut-être parce que c'est ma première expérience [...] Et qu'est ce qui m'a fait tenir je pense que c'est l'attachement, mon envie que ça fonctionne... puis le fait que je m'étais fait à l'idée que tu vois que ça allait être dur donc tu vois tu fais un pas [...] je savais déjà que c'était dur et je savais aussi pourquoi je venais, je savais pourquoi le poste était coupé en deux parce qu'il fallait deux personnes, fallait gérer y'avait pleins de sujets en même temps et puis je pense que le fait de projeter un délai ça m'a aidé aussi à tenir.*

(Adrian, responsable de production Dosage-Palettisation, le 9 Août 2021)

La culture d'entreprise existante comme donner des cadeaux à l'arrivée d'un nouveau salarié, les évolutions en interne possible rendent les personnels d'encadrements redevables à l'entreprise. Pour eux « trimer au travail » est quelque chose de positif car ils y voient du sens et ils le font pour une entreprise à laquelle ils tiennent.

## 2 – Une confrontation aux RPS auparavant menant à une relativisation des conditions de travail actuelles :

A – Le déménagement et son impact sur les conditions de travail des personnels d'encadrements :

Nous l'avions décrit, le passage de l'ancien site de *Les Bouchées* au site actuel ne s'est pas passé comme prévu. La production n'était pas à la hauteur des attentes, les machines ne fonctionnaient pas. Les salariés ont fait face à une période, de plus d'un an, très complexe techniquement mais également socialement. Celui qui explicite le plus la souffrance qu'il a vécu c'est Edouard. Ce dernier, pendant le transfert, était « seul au commandement » avec le directeur. Il explique avoir fini exténué.

Tellement épuisé que le directeur a demandé qu'Adrian arrive aux manettes de la Dosage et de la Palettisation pour relâcher la pression à laquelle Edouard était confronté :

- *Edouard : Ouais 2014 j'ai pris tout, donc découpe-Ingrédients, cuisson, dosage. Donc à partir du moment où tu as une usine qui ronronne ça se fait, c'est chaud mais ça se fait mais à partir du moment où on est arrivé ici où y'avait plus rien qui marchait, compliqué compliqué donc c'est pour ça qu'on a fait aussi marche arrière début ... 2020. Adrian est arrivé.*

*M : Sous ta demande ou suite à l'observation ?*

*E : bah ... j'étais pu en vie moi. J'étais en survie*

(Edouard, responsable production cru-cuit, le 15 Juillet 2021)

Jamais il n'utilisera les mots burn-out ou stress dans les explications qu'il donnera pendant l'entretien. De plus, les témoignages pleuvent lorsque je demande des précisions aux autres cadres comment Edouard était lors du transfert. Il était considéré comme exécration, au bout du rouleau. De plus, ce dernier n'a pas pu être présent pour les chefs d'équipe des zones cuisson et découpe-Ingrédients. Ces derniers expliquent que leur responsable leur faisait confiance. Cependant, Edouard ne pouvait surtout pas être présent auprès d'eux, trop préoccupé par une zone qui ne fonctionnait pas : la Dosage. Cette période ultra complexe lui fait prendre son travail actuel avec plus de légèreté. Se comparant à la période difficile qu'a été le transfert, il trouve aujourd'hui avoir un boulot acceptable, sans grosses problématiques :

- *Edouard : Parce que du coup découpe c'est fini euh cuisson ... faut qu'ils laissent plus de 6 cuiseurs pour que ça devienne un problème en cuisson. Puisqu'on a 6 cuves tampons. Donc euh. Faut vraiment que ça soit la cata pour que du coup je sois emmerdé. Et cata cata puisque du coup on a des gens en cuisson qui finissent à minuit donc ... Il peut rien m'arriver de dramatique le vendredi.*

*Moi : tu te sens plus ... comment dire autonome ?*

*Edouard : Zen !*

(Edouard, responsable production cru-cuit, le 15 Juillet 2021)

Beaucoup d'indicateurs se sont mis « au rouge » pour le bien être des responsables industrielles : temps de travail à rallonge, fatigue dû à des temps de panne inexpliqués, démotivation.

- *C : Donc euh... voilà et je me suis retrouvé sur la fin à (ancien site de Les Bouchées) à faire la découpe, la Dosage, la palet... et voilà. Et là ! Les journées étaient très longues.*

*E : C'est ce que j'allais dire, et là c'était des bonnes journées.*

*C : Et là les journées étaient très longues.*

*E : tu commençais à quelle heure ?*

*C : Je démarrais des fois, je faisais le démarrage en Dosage à 5 heure et demi et je partais à 17h30 quand on avait fini à la palet...*

(Cyril, chef d'équipe de l'atelier Découpe – Ingrédients, le 19 Juillet 2021)

- *D : Une fatigue même nous chez nous, les emmerdes transstockeur qui arrêtaient pas de beguer, les bacs qui tombaient des machins, les bacs qui collent depuis le début, et j'en passe les bonnes et les meilleures, la sassaro qui fonctionnait pas tout le temps. Et puis de l'autre côté ça marchait pas, on pouvait pas vider les cuiseurs, on pouvait pas les laver on pouvait pas les mettre à cuire. C'était la totale, sans être vraiment responsable.... On était au milieu on est pris entre la Ingrédients et le dosage*

(David, chef d'équipe de l'atelier Cuisson, le 9 Juillet 2021)

- *H : Changement ... changement compliqué beaucoup d'énergie donc euh très très très compliqué quoi [...] c'était savoir... y'avait l'humeur des gens, donc motive les troupes. L'humeur des troupes était au plus bas. Après à côté ça fonctionnait pas donc fallait garder le... le comment je vais dire, la motivation tout ça quoi, pour motiver tout le monde quoi. Et puis oui il a fallu faire pas mal d'heure et puis on a pris sur soit quoi.*

(Hugo, chef d'équipe de l'atelier Dosage -Palettisation, le 12 Juillet 2021)

Les facteurs de risques psychosociaux ont été exacerbés et rien n'est venu compenser cette fatigue. L'expérience difficile du transfert leur fait prendre du recul sur leur situation actuelle. Ils relativisent tous : ils ont connu pire. Pour eux, les RPS se réfèrent à cette situation catastrophique qu'ils ont vécu. Une expérience tellement violente qu'Edouard et Alban décrivent cette période comme un tunnel dont ils ne voyaient pas le bout. Aujourd'hui, pour eux, ils sont sortis de ce tunnel et donc tout va bien :



- *Bon le jour où on va voir la sortie du tunnel, tu vois on se le disait un peu comme ça, le jour où on va voir un peu la lumière, et pour moi on est sorti (Alban, chef d'équipe de l'atelier Dosage-Palettisation, le 14 Juin 2021)*
- *Mais en fait à chaque marche donc à chaque marche quand je dis marche c'est, quand on transférait une station, en fait on avait un poids qui venait se reculer, l'escalier montait de 4 marches quoi. (ouais) donc tu en montais deux et .. ah merde y'en a 4 de plus. Donc tu voyais le bout du tunnel qui s'éloignait. [...] et puis que tu as une voie de sortie (Edouard, responsable production cru-cuit, le 15 Juillet 2021)*

Aujourd'hui, la production va mieux, les machines tombent moins en panne. Malheureusement, relativiser ne veut pas dire que les RPS n'existent plus, ils ont juste été vécus d'une manière si violente que les signes discrets d'aujourd'hui ne sont plus relevés. Ceci peut expliquer en partie pourquoi, aujourd'hui, ils ne sentent pas concernés par « l'état des lieux » qui avait été fourni pas la formation TRAME.

## B – La connaissance des RPS dans leur vie professionnelle précédent *Les Bouchées*

L'expérience douloureuse du déménagement n'a pas été le seul moment où les responsables industriels se disent avoir été victimes des RPS. Cyril, Edouard, David et Alban expriment dans leurs entretiens avoir été victimes de RPS dans leur vie professionnelle antérieure à *Les Bouchées*. Pour Cyril par exemple, la connaissance du travail en 2/8 pendant plus de 15 ans a été pour lui très difficile, c'est d'ailleurs l'une des raisons qui l'a poussé à accepter le poste en Découpe-Ingrédients avec des horaires de jour et non posté :

- *C : Je travaillais dans l'ameublement. (ah oui) où j'étais chef d'équipe là-dedans et j'ai dit bon conducteur de ligne oui bon... je m'en fous ça me va bien, y'a pas de sous métier ça me dérange... aucun problème et je me disais au moins maintenant si je fais un boulot comme ça je vais savoir à quelle heure je finis.*
- E : Ce qui était pas le cas avant ?*
- C : Ce qui était jamais le cas auparavant. Je savais à quelle heure je commençais quasiment mais je savais jamais à quelle heure je partais. Donc c'était un peu plus compliqué aussi dans la vie ... dans ma vie des fois perso*

Cyril a eu conscience de l'impact du travail sur sa vie privée. Il connaît l'impact du temps de travail sur lui, sa santé et sur sa vie d'une manière générale. Aujourd'hui, ayant un rythme de journée (7h – 16h) il ne se sent plus concerné.

David et Edouard ont de grosses mésententes avec leurs anciens responsables hiérarchiques dans d'autres entreprises. Une qualité des rapports sociaux dégradée avec leur supérieur qu'ils n'ont pas bien vécue :

- *Et donc il arrive devant nous, il balançait au milieu de l'atelier son casque, directeur d'usine. Et là tu te dis pffff lui il a tout compris... le climat de confiance... on passe pour des guignols. Il s'appelait barré, il était un peu barré. (David, chef d'équipe de l'atelier Cuisson, le 9 Juillet 2021)*
- *Où du coup dans l'entreprise où j'étais, j'étais un peu bloqué, je faisais fonction de chef d'équipe mais j'étais pas rémunéré ni le statut et comme je m'entendais pas avec le .. le responsable d'exploitation, c'était la guerre (rire) je savais que c'était cuit (Edouard, responsable production cru-cuit, le 15 Juillet 2021)*

Malgré ce que peut dire Edouard, l'expérience qu'il a vécu dans sa vie professionnelle marque profondément. Il avouera à demi-mot être stressé à chaque fois qu'un nouveau directeur arrive chez *Les Bouchées* :

- *Et donc de partir c'est aussi risquer de se retrouver dans un environnement comme celui-là. Et tu vois tu te retrouves avec un chef comme j'ai eu au début de ma carrière, quand je change de chef, quelque part c'est ça qui me fait le plus stresser. Forcément de passer euh... trois ans en conflit avec son hiérarchique .. (rire) (Edouard, responsable production cru-cuit, le 15 Juillet 2021)*

Pour lui, ce stress ne marque pas son quotidien mais nous distinguons bien qu'il existe des séquelles après une telle expérience de mésentente avec un responsable hiérarchique.

Certains d'entre eux ont également pu assister aux conséquences directes des RPS. C'est le cas de David qui a assisté au Burn out de sa femme sans trop comprendre ce qui arrivait :

- *Bah oui elle veut décrocher mais c'est pas simple. Bah elle a fait un burn out y'a 3-4ans mais bon attend.. elle est toujours pas au clair par rapport à sa. [...] Donc euh ouais les risques psycho un petit peu quand même (rire) (David, chef d'équipe de l'atelier Cuisson, le 9 Juillet 2021)*

Hugo a lui vu un de ses collègues tomber malade et vivre une dépression à cause de son travail, ne pouvant plus supporter la pression des horaires, de l'organisation et de l'intensité du travail demandée :

- *Oui c'est déjà arrivé... c'est ... il s'est pris le mur et après la santé c'était ... tout s'est enchaîné quoi. Puis qu'il y avait plus personne. (Pour toi ?) Non non pas pour moi non, pour quelqu'un d'autre, il a pris le mur et il l'a pas vu venir. On tirait les alertes tac tac tac, mais « non non non j'y vais j'y vais » et puis boum. Puis quand tu es dans le mur c'est foutu quoi. (bah c'est compliqué) très compliqué, la santé en prend un coup, la vie de famille en prend un coup, tout en prend un coup. Et puis après pour remonter le mur c'est compliqué (Hugo, chef d'équipe de l'atelier Dosage – Palettisation)*

Et enfin, pour Alban, les risques psychosociaux touchent plus les personnes travaillant à la chaîne. Pour lui, le travail à la chaîne impacte la santé des opérateurs :

- *Moi en stage j'ai été sur des chaînes de montage, des grosses chaînes de montage euh là c'est un autre problème. La ligne elle continue à avancer même si tu as pas fini, tu es là... enfin moi je l'ai vu à courir pour finir sa tâche parce qu'il est retard et du coup il commence à prendre du retard sur le prochain. Moi je l'ai vu physique et là je me suis dit ouch c'est chaud [...] ». Tu arrêtes la machine. En fait tu es pas poussé. Une chaîne de montage pour le coup c'est le chrono, tu as jamais vu un chrono ici !*

Malgré tout, ce sont des expériences sur d'autres personnes, ils ont vu des gens « tomber » mais eux ne se sentent pas concernés. Ce détachement est dû à tout ce que nous avons pu décrire auparavant : naturalisation des risques, individualisation des RPS, sens du travail et enfin relativisation de la situation de travail actuel. Pour eux, « cela n'arrive qu'aux autres » et ils ne sont donc pas concernés par ce genre de situation car pour le moment ils arrivent à tenir. De plus, ils associent les RPS à des expériences extrêmement douloureuses comme ils ont pu vivre pendant le déménagement ou comme ils sont pu l'observer chez des proches : burn-out, dépression, stress, mal être au travail. Tant que les conséquences des RPS ne sont pas distinguées ces derniers n'existent pas.

## Conclusion

Tout au long de cette recherche nous nous sommes efforcées de savoir si les personnels d'encadrement industriel définissaient leurs conditions de travail par le prisme des risques psychosociaux. Mais aussi, qu'est ce qui pouvait expliquer une représentation différenciée par le personnel d'encadrement industriel de leurs conditions de travail ?

Nous nous sommes concentrées sur les chefs d'équipe et responsable de production. Les chefs d'équipe sont aussi appelés « manager de proximité ». Ce métier a ses spécificités. Le manager de proximité doit s'occuper de la « gestion sociale du personnel », de la « gestion formelle du personnel » mais il est également la courroie de transmission entre « le terrain », que sont les opérateurs, et la direction ou les services supports. D'un côté, les chefs d'équipe se disent à une place valorisante dans l'organisation mais de l'autre ils doivent faire face à des injonctions contradictoires. Non seulement les managers de proximité doivent jongler entre les contraintes de la production et celles de la direction mais ils doivent aussi travailler avec l'existence d'une division entre ces deux groupes. Les managers de proximité se retrouvent dans une position ambivalente. Ils sont en tension entre les exigences des uns et des autres. Tous ont conscience de cette situation mais ne déclarent pas mal le vivre mais plutôt le voit comme une simple formalité.

Grâce aux observations, nous nous sommes aperçues que les spécificités du management de proximité influent sur les conditions de travail des chefs d'équipe. Notre intérêt se portant notamment sur les risques psychosociaux, nous avons pu démontrer que les chefs d'équipe étaient touchés par des facteurs de risques psychosociaux comme l'intensité et le temps de travail, l'autonomie au travail ou encore les exigences émotionnelles au travail. Des résultats en concordance avec ce qu'avait pu faire ressortir « l'état des lieux » de la formation TRAME. Du côté des responsables de production, ces derniers sont principalement touchés par une forte intensité de travail et un temps de travail important. Ce personnel d'encadrement industriel vit donc des risques psychosociaux au travail. Alors que « l'état des lieux » du cabinet d'expertise nous souligne des résultats similaires, les responsables de production et chefs d'équipe ne semblent pas se reconnaître dans la description donnée.

Lorsqu'on les interroge sur leurs conditions de travail, ces derniers explicitent, dans une moindre mesure, qu'ils vivent en effet une forte intensité du travail et un temps de travail important. Qu'ils vivent au quotidien des exigences émotionnelles et qu'ils subissent un

manque d'autonomie. Dès cette courte description de leurs conditions de travail, il existe des différences entre ce personnel d'encadrement industriel. L'acquisition d'un certain capital culturel leur permet d'explicitier leur pratique en utilisant le vocabulaire des RPS. Alban (chef d'équipe Dosage), bac +5, est celui qui a déjà rencontré le vocabulaire des RPS lors de sa scolarité et qui explicite son travail avec un vocabulaire similaire. En revanche, Hugo (chef d'équipe Dosage) qui n'a pas participé à la formation TRAME et qui n'a donc presque aucune connaissance du vocabulaire des RPS est celui qui naturalisera le plus les risques auxquels il est confronté dans son travail. Une de nos hypothèses était que l'acquisition d'un capital culturel et la rencontre avec un vocabulaire permettraient d'explicitier leurs pratiques par le prisme des RPS. Cette hypothèse semble affirmée.

Malgré tout, les descriptions des conditions de travail par le prisme des RPS sont très vite balayées par une naturalisation et une individualisation des risques auxquels ces responsables sont confrontés. Les risques font partie du métier et ne touchent que les personnes qui ne sont pas faites pour le métier. Ils distinguent dans ces risques une opportunité pour eux de ne pas s'ennuyer, de ne pas subir un quotidien trop monotone et de vivre des « challenges ». Nous avons émis l'hypothèse que, pris dans leur quotidien de travail, les aléas de la production ou encore la passion de leur métier, le personnel encadrant industriel ne prendrait pas en compte les risques psychosociaux auxquels ils sont confrontés. Cette hypothèse semble à son tour affirmée.

Et enfin, nous l'avons développé, tous les chefs d'équipe et responsables de production ont subi des risques psychosociaux importants, de manière directe ou indirecte. L'expérience récente d'un déménagement industriel les a fait plonger dans une grande fatigue physique et psychologique. Le vécu de cet événement les a amenés à relativiser concernant leurs conditions de travail pendant l'année 2021. Alors que nous avons supposé qu'une expérience de nombreux changements dans leurs conditions de travail les ayant déjà confrontés aux Risques psychosociaux leur permettrait de décrire leur travail au prisme des RPS. Nous nous rendons compte que c'est l'inverse qui se produit. La confrontation à des RPS lors de leurs parcours professionnels les a amenés à croire que les RPS étaient surtout des expériences douloureuses et non pas leur quotidien de travail en 2021.

Cette recherche avait pour but de compléter la formation TRAME et ce qu'elle avait pu décrire du travail des chefs d'équipe et responsable d'exploitation. Cela nous a permis de compléter certaines dimensions comme l'intensité du travail. De plus, comprendre en quoi ces personnels d'encadrements ne définissaient pas toujours leur travail aux prismes des RPS nous permet dans le même temps de comprendre pourquoi la formation TRAME n'a pas été plus investie par les chefs d'équipe et responsable d'exploitation. Ces derniers ne définissant par leur travail au prisme de RPS, la formation TRAME n'a pas forcément de sens pour eux.

La connaissance des conditions de travail des chefs d'équipe et responsables de production peut permettre aux services supports et à la direction de comprendre pourquoi certaines directives ne peuvent pas être suivies. De plus, cela permet de mettre des signaux d'alerte sur certains points comme l'intensité du travail ou le manque d'autonomie qui pourraient avoir un impact négatif sur ces responsables : stress, dépression, perte de goût au travail. Un second travail pourrait être mené pour rechercher des solutions pour réduire les risques auxquels les responsables sont soumis. Tout ceci dans un but de prévention et de préservation de la santé des chefs d'équipe et responsables d'exploitation.

## Annexe :

Annexe n°1 :

Titre : Tableau détaillé de l'effectif de l'entreprise *Les Bouchées* en Avril 2021

	Ouvriers	Agents de maîtrise	Cadres	Employés	TOTAL
Femme	60%	20%	13%	7%	100%
Homme	69,5%	19,5%	10%	1%	100%
TOTAL	67%	20%	11%	2%	100%

Source : Données internes de l'entreprise fournies par le logiciel Horoquartz

Légende : En avril 2021, 60% des femmes sont ouvrières dans l'entreprise *Les Bouchées*

## Références bibliographiques :

Buscatto Marie. Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire. In: *Revue française de sociologie*, 2002, 43-1.

FOURNIER Pierre Le sexe et l'âge de l'ethnographe : éclairants pour l'enquête, contraignants pour l'enquêteur, *ethnographiques.org*, Numéro 11 -octobre 2006 [en ligne]. <http://www.ethnographiques.org/2006/Fournier.html> (consulté le [12 Mars 2021]).

JACQUOT Lionel, « L'identité clivée des « managers de proximité » : un travail entre violence symbolique et soutien social », *InformationS sociales*, n°167, 2011, page 117.

GOLLAC Michel (dir) *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé*, 2014 [en ligne]

Disponible sur :

<[https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_SRPST\\_definitif\\_rectifie\\_11\\_05\\_10.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf)>

(Consulté le 12 novembre 2020)



## Glossaire :

ATAA : Accident du Travail Avec Arrêt

Comité de coordination : Une fois par semaine les responsables des différents service supports présentes aux responsables de productions et les autres services supports les résultats de la semaine précédente (sécurité, qualité, TRS, coût, production, nouvelles recettes...).

Comité incident : Le comité incident a lieu tous les mardis de 14h à 15h avec les deux responsables de production, le responsable sécurité, l'infirmière de l'entreprise, la chef d'équipe laboratoire et le chef d'équipe maintenance. Cette réunion permet au coordinateur sécurité de remonter les informations relatives à un presque'accident ou un accident ayant eu lieu la semaine précédente. De plus, l'infirmière commente également les différents soins qu'elle aura prodigués pendant cette même semaine.

FNC : Fiche de Non Conformité

Gerbeur : Appareil de manutention permettant de positionner l'une sur l'autre des charges de formes régulières, sur deux ou plusieurs niveaux. (Source : Larousse). Un Gerbeur est un transpalette électrique à haute montée.

NEP : Nettoyage En Place

RPS : Risques PsychoSociaux

TOP Ateliers : Les TOP ateliers sont des rendez-vous de 15 minutes, hebdomadaire où se réunissent les chefs d'équipes, responsables d'exploitation, maintenance, laboratoire et qualité pour échanger autour des évènements de la veille.

TRAME : Travailler Mieux Ensemble

TRS : Taux de rendement synthétique. Il est calculé de la manière suivante : Production réelle / production maximum théorique.

SAFATY : est une réunion mensuelle permettant de faire le point sur les différentes actions sécurité réalisées et des actions et missions en cours. Sont présent à cette réunion : le directeur, le coordinateur sécurité, les deux responsables d'exploitation, la responsable qualité, la responsable Supply-chain, le responsable achat, le Directeur des ressources humaines et le responsable travaux neufs.