

CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE : UN RISQUE POUR LA SANTÉ MENTALE DES TRAVAILLEURS

TERRIAULT, PIERRE-YVES

Les ergonomes associés du Québec,
5075, Ave Charlemagne, Montréal, Québec, Canada, H1X 2H4. eaq@videotron.ca

Résumé

Dans un département d'une usine qui fabrique des pièces de véhicule de transport public, des opérateurs doivent travailler avec des outils sophistiqués de haute technologie sans cesse renouvelés. Ces opérateurs produisent des pièces essentielles qui ont un impact direct sur la sécurité des passagers. Ce département projette une image d'excellence et est considéré comme une unité stratégique de l'usine. En effet, le département représente une vitrine du savoir-faire technologique où la direction conduit volontiers tout client potentiel ou visiteur de marque. Une enquête en psychodynamique du travail, menée auprès des opérateurs de ce département, montre comment une organisation du travail orientée principalement sur les transformations technologiques met en place un processus dans lequel le travailleur est contraint de développer un lien à la technologie qui risque fort d'avoir des conséquences néfastes au niveau de sa santé mentale.

Mots clés: Organisation du travail, Technologie, Santé mentale.

TECHNOLOGICAL CHANGE: A RISK FOR THE WORKER'S MENTAL HEALTH

Abstract

In a factory producing public transportation vehicles some operators make essential parts and have to work with high technologic tools. These parts have direct impact on the passengers security. The department in wich these operators work is considered has a strategic unit of the entreprise. In fact, this department represents a show case demonstrating the technologic know-how of the company and each potential client is invited to visit it. A study based on psychodynamic of work was conduct with these operators and showed that there is a risk mental health problems for the operators when the work organization is mainly oriented towards technological transformation.

Key words: Work organization, Technology, Mental health.

INTRODUCTION

La mondialisation des marchés, la rationalisation économique, la rapidité des moyens de communication et l'introduction des nouvelles technologies modifient profondément les entreprises d'aujourd'hui. Ces phénomènes remettent en question les pratiques traditionnelles de gestion leur permettant ainsi de faire face à un accroissement de la concurrence et l'atteinte de niveaux de performance et de production optimums. Ces bouleversements ont aussi des effets directs sur les travailleurs les exposant ainsi à des niveaux importants de tension et à des situations de plus en plus contraignantes. À partir d'une enquête en psychodynamique du travail menée auprès d'opérateurs d'un département d'une usine aéronautique, il a été possible d'identifier les risques à la santé mentale induit par les transformations technologiques. L'objectif de cette communication est de discuter comment les transformations technologiques représentent un risque à la santé mentale des travailleurs. Après une présentation du milieu et de l'enquête en psychodynamique du travail, quelques résultats sont présentés. Des liens entre "transformation technologique" et "santé mentale" sont établis.

LE MILIEU

Le milieu étudié, composante d'un consortium multinational, correspond à une unité de production autonome dans une usine de produits aéronautiques. Cette usine, aujourd'hui caractéristique du département industriel des hautes technologies, embauche plusieurs milliers de travailleurs dans différents secteurs de production.

Au cours des trois années précédant l'enquête en psychodynamique du travail, l'entreprise a créé le département étudié en regroupant dans un même lieu physique la plupart des étapes de la production des pièces autrefois répartie dans l'ensemble de l'usine. Seules les tâches relatives à l'approvisionnement et à la planification n'ont pas été complètement intégrées au nouveau département. Le département est maintenant considéré comme autonome et unique au sein de l'usine. Il est devenu un modèle pour la réorganisation future de l'usine.

Le département, soumis à un processus d'amélioration continue de la production basée sur la standardisation des opérations, regroupe plus d'une soixantaine d'opérateurs affectés à plus de 20 catégories différentes de postes de travail tous relativement indépendants les uns des autres. Le mode d'organisation du travail, implique que chaque opérateur s'investisse afin que le département puisse optimiser la production d'une unité. Le mode de gestion est basé sur celui des "équipes semi-autonomes". La récente transformation organisationnelle du département a introduit le principe de polyvalence des opérateurs d'un poste à l'autre dans le département. Ainsi, chaque travailleur est maintenant défini comme "opérateur multimachine". Les travailleurs sont soumis à des horaires alternants, avec rotation aux deux semaines, comprenant des activités de jour, de soir et de nuit.

Les opérateurs produisent plus d'une soixantaine de pièces. En moyenne, chaque pièce requiert la réalisation d'une trentaine d'opérations différentes, chacune composée de plusieurs séquences spécifiques. Ces opérations et séquences sont inscrites sur des feuilles de procédé qui stipulent entre autres, les tâches à réaliser, les outils à utiliser et les temps d'usinage requis. Par exemple, pour une pièce donnée, une couronne dentée, la feuille de procédé indique 53 opérations différentes à effectuer. L'usinage de la pièce est réalisé sur neuf machines distinctes et durant le processus de fabrication, la même pièce peut retourner sur certaines machines plus d'une fois. Les pièces produites sont considérées comme des

éléments clés dans la constitution d'un moteur de véhicule de transport public. Le coût des pièces est élevé et peut atteindre jusqu'à plusieurs milliers de dollars.

Pour la haute direction de l'usine, l'utilisation de la technologie et d'une méthode d'organisation du travail moderne permet au département de projeter et de soutenir l'image de haute qualité et d'excellence qui est liée, entre autres, à sa réputation internationale et à ses produits. Le département représente ainsi une "vitrine" du savoir-faire technologique et du prestige de l'entreprise.

Les équipements technologiques utilisés pour la fabrication des différentes pièces sont imposants. Ces équipements témoignent de l'évolution de la technologie au cours des dernières années. Dans le département, il y a, à proximité l'une de l'autre, des machines à contrôle numérique de très haute technologie et des machines à commande manuelle, moins propres et moins silencieuses. Les plus vieilles machines datent des années 50, les plus récentes des années 90. La technologie utilisée est en constante évolution dans le département. Régulièrement, de nouvelles machines sont installées, de nouveaux outils sont proposés par le service technique; ces diverses transformations technologiques obligent les opérateurs à constamment mettre à jour leurs connaissances pour exécuter leur tâche. Ce besoin de formation est supporté par la méthode d'organisation du travail qui suggère que les travailleurs doivent avoir accès à un programme de formation continue en cours d'emploi.

L'ENQUÊTE

L'enquête en psychodynamique du travail a été initiée suite à une demande du syndicat des travailleurs de l'usine. La demande d'enquête découle des préoccupations sur l'augmentation des cas d'épuisement professionnel, le phénomène de toxicomanie (par exemple, la consommation de drogue ou d'alcool) et l'augmentation de la violence entre certains groupes de travailleurs. La demande initiale concerne la mise en place d'une recherche sur les impacts des changements sur la santé mentale des travailleurs intervenus dans l'organisation du travail depuis quelques années.

L'objectif de la recherche est de mieux comprendre les liens possibles entre les changements dans l'organisation du travail intervenus dans l'usine et les problèmes actuels ou potentiels de santé mentale chez les travailleurs impliqués. Les résultats attendus visent à produire une analyse de la situation de travail en identifiant les facteurs favorables ou non favorables au développement de la santé mentale des travailleurs. Il est clairement établi lors de la pré-enquête que les actions à prendre pour changer les composantes de l'organisation du travail qui peuvent en découler ne relèvent pas des chercheurs mais plutôt des personnes impliquées dans la démarche d'enquête.

Suite à la signature de contrat de recherche par tous les partenaires (représentants de l'usine, du syndicat et des chercheurs), plusieurs rencontres impliquant les chercheurs et les travailleurs du département visé se sont tenues directement sur les lieux du travail. Ces rencontres ont pour buts de présenter les objectifs du projet de recherche et de solliciter la participation volontaire des travailleurs. Environ la moitié des travailleurs du département ont manifesté par écrit leur désir de participer à l'enquête.

Pour des raisons de faisabilité, prenant en compte la distribution des opérateurs selon les trois quarts de travail (jour, soir, nuit), le protocole d'enquête prévoit la constitution de trois groupes différents composés d'environ une dizaine de machinistes. Chacun des trois groupes est rencontré à quatre reprises dans une salle de l'usine sur les heures de travail

des opérateurs. Les deux premières rencontres, rapprochées dans le temps, ont pour objectif de constituer un espace de parole sur le vécu du travail. La troisième rencontre consiste en une restitution orale de l'analyse et d'une discussion sur les interprétations faites par les chercheurs. Enfin, la dernière concerne la présentation du rapport final et de ses issues potentielles. Suite aux commentaires des opérateurs, un rapport révisé est remis à chacun des participants.

LES RÉSULTATS

Les résultats détaillés de l'enquête ont fait l'objet d'une publication récente (4). Ainsi, il a été permis d'identifier les différentes sources de souffrance et de plaisir découlant du travail au sein de l'entreprise. L'analyse a permis de lier ces sources à des variables telles l'image de marque conflictuelle du département, l'erreur et la sanction, l'individualisation et l'individualisme et le style de gestion arbitraire en vigueur. Enfin, il a été possible d'identifier les différentes stratégies défensive individuelle et collective mise en place permettant d'évoluer dans la situation de travail.

Travailler avec des technologies oblige le travailleur à revoir ses gestes, ses modes opératoires, ses façons de réaliser sa tâche. Les gestes techniques engagent l'identité (2). Alors que la personnalité est caractérisée par les traits affectifs, cognitifs et morphologiques, qui sont sensiblement stables pendant toute l'existence, l'identité, elle, n'est jamais définitivement stabilisée. Cependant, en dépit des traits de la personnalité, l'identité nécessite une confirmation réitérée à chaque jour. Si cette confirmation ne peut être renouvelée, une crise d'identité peut survenir au cours de laquelle le travailleur ne parvient plus à se reconnaître lui-même et sent sa propre continuité menacée. L'identité est donc ce par quoi un travailleur éprouve sa continuité, sa santé mentale.

L'identité implique deux notions différentes mais complémentaires: l'appartenance à un groupe et la singularité propre de chaque travailleur (1). Le premier volet de l'identité, l'appartenance à un groupe, situe le travailleur dans le champ social (appartenance à une classe, à un groupe, à un collectif, à un métier, à une communauté). Être un homme ou être une femme, c'est posséder un certain nombre de caractéristiques communes avec l'ensemble des autres hommes ou des autres femmes. Être un adulte, c'est posséder des caractéristiques communes avec la classe des adultes. Le second volet de l'identité, la singularité, place le travailleur au-delà de ce qui le fait semblable aux autres, de ce par quoi il se distingue des autres, il n'est identique à nul autre. Ce dernier volet, plus spécifique de l'identité, confère au travailleur son originalité. Cette dynamique de l'identité permet de saisir comment la technologie mobilise toujours des enjeux d'identité et réciproquement, comment la conquête de l'identité et la recherche de la reconnaissance par autrui impliquent toujours un rapport avec le réel, médiatisé par une technique humaine (3).

À l'usine, au moment de la transformation du travail afin de répondre aux impératifs de production, la gestion a favorisé un mode d'organisation du travail basé sur la polyvalence des opérateurs les conduisant ainsi à opérer des machines de générations technologiques différentes et à se sentir interchangeables. Au quotidien, l'encadrement des opérateurs s'avère autoritaire et arbitraire et il y a une absence de reconnaissance du savoir-faire des opérateurs. Dans cette nouvelle réalité où la technologie occupe un statut prédominant, l'opérateur a tendance à assimiler ses capacités à celles de la machine qu'il conduit. Comme si devant l'absence de reconnaissance qui engendre de la souffrance, l'équation défensive s'installe : "J'ai un outil de valeur, j'ai de la valeur !". La machine devenant par le fait même presque une extension de l'opérateur.

Dans l'usine, chaque machiniste est responsable de la qualité de l'opération qu'il a effectuée et doit signer son travail sur chacune des pièces produites. Plus la machine est automatisée, plus il doit faire une confiance aveugle à la machine avec laquelle il réalise les opérations sur les pièces. Contrairement à l'outil mécanique qu'il est possible de maîtriser, de comprendre, de réparer, l'algorithme de l'outil de haute technologie échappe souvent au contrôle de l'opérateur. Pourtant, dans le contexte de cette organisation du travail, dans l'espoir de recevoir la reconnaissance nécessaire, l'opérateur doit forcément investir la machine. De plus, l'organisation crée un asservissement de l'opérateur face aux technologies car l'élaboration de systèmes techniques se fait à partir du savoir opératoire des travailleurs. Les opérateurs se sentent alors piégés, dépossédés de leur savoir et de leur pouvoir. Les opérateurs deviennent ainsi serviles à des moyens technologiques et doivent modifier leurs actes techniques pour répondre aux exigences de production. Ils sont alors en situation d'aliénation face à la technologie.

Cette situation a pour conséquence de placer l'opérateur devant un dilemme anxiogène car il est coincé entre la perte de pouvoir et de contact avec le matériau (pièce produite) et la reconnaissance via la machine. Dans une situation de travail, la reconnaissance nécessaire à la construction identitaire ne doit pas porter sur l'ego directement mais sur le faire, c'est-à-dire qu'elle doit être médiatisée par le réel du travail. Dans le département étudié, la technologie vient bloquer cette médiatisation comme si la machine peut fonctionner toute seule. Étant donné le rapport que l'opérateur a face à la technologie, il élabore des stratégies défensives qui lui permettent d'exister face à celle-ci. Le résultat d'un travail est le fruit de l'effort d'un travailleur qui engage toute sa personnalité et son intelligence dans un monde technologique. Ce travailleur investit son énergie et sa passion dans un cadre organisationnel; il devient alors important que sa contribution soit reconnue. Dans le contexte étudié, la technologie représente un risque à la santé mentale; la transformation du travail ne peut pas oublier que le travailleur restera toujours au "cœur de l'œuvre".

CONCLUSION

Sans la reconnaissance, la souffrance mentale prend le dessus et la santé du travailleur est ébranlée. Bien souvent, lors des transformations technologiques, pour éviter d'être malade, les travailleurs n'ont d'autre choix que de s'adapter. Pour supporter le travail aliéné par la technologique, ils développent des stratégies de défense ou d'adaptation qui agissent sur l'anxiété, la peur et la souffrance. Les nouvelles technologies obligent les travailleurs à réviser les rapports qu'ils entretiennent avec eux-mêmes et avec les objets techniques. Elles imposent mille et une régulations pour donner le plein potentiel d'un système. Elles demandent aux travailleurs d'anticiper les dysfonctionnements de la technologie, changent le caractère des tâches et requièrent engagement et disponibilité subjective à tous les instants. De ce fait, dans une situation en transformation technologique, la dynamique induite agit directement sur la santé mentale et exige des travailleurs de mettre en place des mécanismes pour ne pas devenir aliénés par la technologie.

RÉFÉRENCES

- (1) Dejours, C. (1996). *Le facteur humain*. Presses Universitaires de France, Paris.
- (2) Dejours, C., Dessors, D., Molinier, P. (1994). Comprendre la résistance au changement. *Documents pour le médecin du travail*, vol. 58, pp. 112-117.
- (3) Dejours, C., Molinier, P. (1994). Le travail comme énigme. *Sociologie du travail*, vol. HS, pp. 35-44.
- (4) Rhéaume, J., Brun, J.-P., Gilbert, M.-A., Therriault, P.-Y. (2000). Réorganisation du travail et santé mentale dans un atelier de production: le poids de la perfection, le trop de la gestion et l'impuissance. In *Le travail et ses malentendus*, eds. M.-C. Carpentier-Roy, M. Vézina, pp. 105-128. Octares édition, Toulouse.